

جامعة عبد الحميد ابن باديس مستغانم
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: تسيير استراتيجي

دور الحوافز في تحسين أداء الأفراد بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة
دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر (مستغانم)

مقدمة من طرف الطالبة :

حجاج صابرية

أعضاء اللجنة المناقشة:

الصفة	الاسم واللقب	الرتبة	عن الجامعة
رئيسا	بن زازة	أستاذة محاضرة ب	عبد الحميد ابن باديس
مقرا	برجي شهرزاد	أستاذة محاضرة ب	عبد الحميد ابن باديس
مناقشا	بن علي عائشة	أستاذة محاضرة ب	عبد الحميد ابن باديس

السنة الجامعية 2021/2020



الحمد لله الذي وهبنا نعمة العقل سبحانه والشكر له على كل

نعمه وفضله وكرمه،

تبارك الله ذو الجلال والإكرام

نتقدم بالمتشكرات الخالصة إلى كل من ساهم في انجاز هذا العمل المتواضع

من قريب أو من بعيد ونخص بالذكر:

الأستاذة المشرفة "برجي شهرزاد"

التي لم تبخل علينا بنصائحها وإرشاداتها

ولا يفوتني في الأخير أن أقدم بتهاني إلى كافة الطلبة المتخرجين خاصة

دفعة تسيير استراتيجي

ونتمنى لهم حياة موفقة بإذن الله.

إِهْدَاء

الذي لا يطيب الليل إلا بشكرك ولا يطيب النهار إلا بطاعتك
وتطيب اللحظات إلا بذكرك، ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك
ولا تطيب الجنة إلا برأيتك.

إلى من بلغ الرسالة ونصح الأمة إلى نبي الرحمة

سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم

الهدى هذا العمل المتواضع إلى من ربتي وكانت إلى جانبي

وأعانتني بالدعوات إلى بسمة حياتي وسر وجودي،

وإلى أغلى أحبائي

"أمي الحبيبة حفصتها الله"

إلى كل الذين في قلبي ولم يذكرهم قلبي



الفهرس

إهداء

شكرو تقدير

أ	فهرس المحتويات
د	قائمة الأشكال
د	قائمة الجداول
1	مقدمة
6	الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للتحفيز
7	تمهيد
8	المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول التحفيز
8	المطلب الأول : ماهية التحفيز
8	الفرع الأول : قواعد التحفيز
9	الفرع الثاني : خصائص التحفيز
11	المطلب الثاني : نظريات التحفيز وأنواعه
11	الفرع الأول : نظريات التحفيز
20	الفرع الثاني : أنواع التحفيز
24	المطلب الثالث : التحفيز و دوافعه
24	الفرع الأول : مفهوم الحاجات
24	الفرع الثاني : دوافع العمل
27	المبحث الثاني : متطلبات التحفيز الفعال
27	المطلب الأول : متطلبات نظام الحوافز
27	الفرع الأول : شروط نظام التحفيز



29	الفرع الثاني : المبادئ الأساسية لنظام التحفيز الجيد
30	المطلب الثاني : عناصر التحفيز و معايير منح الحوافز
30	الفرع الأول : عناصر التحفيز
30	الفرع الثاني : معايير منح الحوافز
31	المطلب الثالث : العوامل المؤثرة في نظام الحوافز
34	المبحث الثالث : أثر الحوافز في تفعيل الأداء
34	المطلب الأول : ماهية الأداء
34	الفرع الأول : تعريف الأداء
34	الفرع الثاني : مكونات الأداء
35	المطلب الثاني : آليات التحفيز المساهمة على تحسين الأداء
36	المطلب الثالث : أثر الحوافز في تفعيل أداء الأفراد
36	الفرع الأول : أسباب إنخفاض الأداء و علاقته بالتحفيز
36	الفرع الثاني : العوامل المؤثرة في نظام الحوافز
38	خلاصة
39	الفصل الثاني : الإطار القانوني للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة
40	تمهيد
41	المبحث الأول : مفاهيم أساسية حول المؤسسة الصغيرة و المتوسطة
41	المطلب الأول : تعريف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
46	المطلب الثاني : الأشكال القانونية للمؤسسة الصغيرة و المتوسطة
49	المطلب الثالث : خصائص المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
52	المبحث الثاني : دور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في تحقيق التنمية
52	المطلب الأول : دور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في ترقية النشاط الإقتصادي على الصعيد الداخلي



المطلب الثاني : دور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في ترقية النشاط الإقتصادي على الصعيد الخارجي	55
المطلب الثالث : الدور الإجماعي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة	57
المبحث الثالث : تجارب دولية ناجحة في مجال المؤسسات الصغيرة و المتوسطة	58
المطلب الأول : تجارب بعض الدول المتقدمة في مجال المؤسسات الصغيرة و المتوسطة	58
المطلب الثاني : تجارب بعض الدول النامية في مجال المؤسسات الصغيرة و المتوسطة	61
المطلب الثالث : أهم معوقات المؤسسات الصغيرة و المتوسطة	62
خلاصة	66
الفصل الثالث : دراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر	67
خاتمة	71
قائمة المراجع	73

الملخص

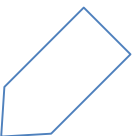


قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
10	قواعد نظام الحوافز الفعال	01
22	سلم هرم الحاجات الإنسانية لماسلو	02
25	العلاقة بين الحوافز والسلوك	03
25	نموذج ظهور الدافع	04

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
19	تقسيمات الحوافز الأكثر شيوعاً	01
26	الفرق بين الحوافز والدوافع	02





تنشط المنظمة اليوم في بيئة معقدة و متغيرة باستمرار و محيطة بالمخاطر و التحديات و مصدرها التغيرات و التطورات المتسارعة التي تحدث في البيئة الخارجية , لدى تسعى المنظمات للوصول الى الريادة و التميز عن منافسها و هذا بدوره يتطلب قدرة و مقدرة لمواكبة مختلف هذه التطورات , فتحقيق اي منظمة لأهدافها و بقائها و استمرارها اصبح مرهونا بمدى قدرتها على التكيف و مواجهة التحديات و الفعالية في مواجهتها و تعتمد اليوم بالأساس على درجة الكفاءة البشرية للمنظمة باعتبارها احد الركائز الأساسية الثمينة لها و الأكثر تأثيرا على الانتاجية و الربحية و الاستمرارية . لذلك نجد ان المؤسسات تهتم بالفرد لأنه اساس تحقيق اهدافها المرجوة مما يستدعي دراسة و تحليل سلوك الافراد العاملين و تصرفاتهم في المؤسسة بهدف توجيه سلوكهم للاتجاه المرغوب فيه و الذي يتلاءم مع مخططات و اهداف المؤسسة حيث يعتبر الاداء المؤشر الذي تبني عليه مدى تحقيقها لأهدافها, و هذا في حدود التحفيز و الذي اصبح موضوعه يحتل اهمية كبيرة لدى المنظمة و العاملين بها , فهو ممارسة و وسيلة لتحقيق الفوز و النتائج التي تقاس على اساسها نجاح الأعمال و تطورها , خصوصا اذا كان يمارس وفق اساس و مبادئ منصفة و موضوعية و شفافة , فمن خلاله تتميز المنظمة بكفاءة الاداء و تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين , و كذا كسب ولائهم و زيادة انتمائهم للمنظمة .

يحظى التحفيز حاليا باهتمام كبير و اعتراف الادارات الناجحة بالحاجات الانسانية و ضرورة احترامها للأفراد و الجماعات كل حسب كفاءته و قدرته و مهاراته , فتحفيز الافراد العاملين يثير دوافعهم و يحرك طاقاتهم و قدراتهم الكامنة و يولد الرغبة و الحماس في العمل و دفعهم لزيادة ادائهم عن طريق الاهتمام بهم و حسن المعاملة و الأخذ بمشاعرهم و طموحاتهم و رغباتهم , و هذا بدوره يحفز الفرد على إشباع حاجاته و رغباته و ملء نفوس العاملين بالطمأنينة و من ثم ضمان تفانيهم في ادائهم و التعامل بكفاءة و فاعلية مع المهام الملقاة على عاتقهم و ابعاد مظاهر القلق و التوتر وغيرها .

يمثل التحفيز ميزة من مميزات المنظمات الناجحة من خلال توفير كل من التشاور و التفاهم الجماعي و خلق الثقة و الاحترام و المتبادل , و الاعتراف بالعامل بتلبية طموحاته و تحسين شروط العمل و الحصول على الترقيات و المكافأة وغيرها , كون دور كل ادارة هو بلوغ الاهداف و تحقيق النتائج , و ان دور كل مسؤول هو جلب الظروف الملائمة لتحقيق تلك النتائج و هو الذي يقوم بالتحسينات الفردية مع اقرار تغيير الهياكل غير الملائمة و توزيع المسؤوليات على الافراد , و على الادارة تحسين نوعية العمل بإعطاء أهمية كبيرة للعمال و مساهمتهم في التسيير و تحديد الاهداف و تنقيدها و اخذ اهتماماتهم و انشغالهم بعين الاعتبار .

و تعتبر الحوافز من المؤثرات الأساسية التي تلعب دورا هاما و حيويا في تنشيط سلوك الافراد و تقويمه من خلال خلق الرغبة لديهم في رفع الاداء , الامر الذي ادى بالمؤسسة من خلال وضع نظام الحوافز على التوازن و التعاون لتحقيق اهداف الافراد و من ثمة الوصول الى تحقيق اهدافها مما يعمل على زيادة الثقة لدى الافراد العاملين للعمل اكثر , و تحقيق لهم الرضا عن ذلك العمل مما يؤدي الى رفع الروح المعنوية و زيادة معدلات الأداء .

اشكالية الدراسة :

فأهمية نظام الحوافز , تتمثل في انها باعنا اساسيا و محركا لطاقت و رغبات الافراد في العمل كونه يوفر للعامل مزيدا من الاجور و المزايا المادية و المعنوية , مما يؤدي الى تحسين ظروفه الاقتصادية و الاجتماعية , كما ان غياب الحوافز او عدم فعالية نظامها ينعكس سلبا على الحالة النفسية الاجتماعية للأفراد العاملين و يظهر ذلك في انخفاض ادائه مما ينعكس سلبا على فعالية المؤسسة ككل و منه يمكن طرح الاشكالية التالية :

كيف تساهم الحوافز في تحسين اداء الافراد في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ؟

❖ الاسئلة الفرعية :

و من خلال الإشكالية الرئيسية و لتسهيل الاجابة عليها , قمنا بطرح عدة تساؤلات فرعية و هي :

1-ما مفهوم الحوافز ؟ و فيما تتمثل اسس منح منحها ؟

2-ماهو نظام الحوافز المطبق في المؤسسة الصغيرة و المتوسطة ؟

3-كيف تؤثر الحوافز في تحسين اداء الافراد داخل المؤسسة ؟

❖ فرضيات الدراسة :

من خلال التساؤلات الفرعية يمكن اعطاء الفرضيات التالية :

-توجد علاقة بين الاداء و تحقيق اهداف المؤسسة .

-توجد علاقة بين التحفيز و تحسين اداء الافراد .

-توجد علاقة بين التحفيز و تحقيق اهداف المؤسسات .

❖ اسباب اختيار الموضوع :

لكل عمل و بحث علمي ممدداته و مبرراته لقيام الباحث به و لقد كانت عدة اسباب وراء اختيارنا لهذا الموضوع نذكرها فيما يلي :

1-الاسباب الذاتية :

رغبة ذاتيه في دراسة و اكتشاف نظام الحوافز نظرا لعيش مشاكله شخصا .

-اظهار اثر الحوافز على اداء الافراد العاملين و المؤسسة معا .

-المساهمة في تحسين نظام الحوافز لما له من اهمية في تحقيق التميز لها .

2-الاسباب الموضوعية :

-اثراء المكتبة التي تعني بدراسة اداء الافراد .

-توفر كم هائل من المراجع هذا الموضوع مما يدل على اهميته في المؤسسات .

- تركيز اغلب المفكرين حديثا على ضرورة وجود نظام حوافز فعال في المؤسسة التي تريد تحقيق اهدافها .

- وجود دور الحوافز في المحافظة على الكفاءة البشرية في المؤسسة و امتلاكها الميزة التنافسية .
- عدم فعالية انظمة الحوافز المطبقة في المؤسسات و انخفاض الاداء الانتاجية .
- غياب العدالة في توزيع الحوافز خاصة في المؤسسات العمومية منها .

❖ اهداف البحث و اهميته :

- ان الغاية المنشودة من دراسة هذا الموضوع تتمثل في :
 - محاولة الوصول الى الاجابة على الاشكالية مطروحة و ازالة الغموض .
 - توضيح العلاقة بين نظام الحوافز و اداء الافراد الذي ينعكس في الاخير على كفاءة و فعالية المؤسسة.
 - معرفة مدى ارتباط الاداء بالحوافز .
 - محاولة ابراز نظام الحوافز على اداء الافراد العاملين و اداء المؤسسة و تميزها .
- اما اهمية البحث تظهر فيما يلي :

- يعتبر هذا الموضوع من المواضيع التي حظيت باهتمام العديد من المفكرين عبر الزمن و لازال يحتاج لدراسات جديدة لارتباطه بدوافع و حاجات و رغبات الافراد التي تتميز بالتغيير و التمايز من فرد لآخر , كما يسمح دراسة موضوع نظام الحوافز للمسيرين في المؤسسات من التحكم في انخفاض الاداء و تحديد مستوى اداء الفرد و انتاجيته في مختلف المجالات و الانشطة و عدة مظاهر سلبية كالتأخر و ارتفاع معدل العيابات و اللامبالاةو غيرها و ذلك بتحفيزهم بالحوافز المناسبة .

❖ تحديد اطار البحث :

للإجابة عن الاشكالية المطروحة و اختيار الفرضيات , سنحاول وضع اسس محددة للدراسة وهي متمثلة في الحدود التالية :

- المجال المفاهيمي : التعرف عن اهم المصطلحات المتعلقة بالحوافز و الاداء و العلاقة بينهما .
- المجال الزمني : تمت الدراسة من 2021/04/01 الى 2021/06/15.

❖ وسائل جمع البيانات و المعطيات :

و لتدعيم مختلف جوانب موضوع البحث سيتم الاعتماد على المراجع المتوفرة و المتمثلة في الكتب , الرسائل الجامعية , ماجستير , دكتوراة القوانين و التشريعات , و مواقع الانترنت بهدف اثراء الموضوع و اضافة مصداقية اكبر مع احترام الامانة العلمية كونها من خصائص الباحث الجيد .

❖ صعوبات الدراسة :

من طبيعة البحث العلمي ان تكتسبه صعوبات مختلفة باختلاف التخصصات , و نلخص الصعوبات التي واجهتها في هذا البحث :

- موضوعي يتحدث عن دور الحوافز في تحسين اداء الافراد في المؤسسات و لم يكن من السهل الحصول على المعلومات الضرورية من مرجع او مرجعين بل العديد منها , خاصة فيما يخص العلاقة بينهما .
- عامل الوقت و منهجية الصفحات لم يكونا فيصالحا, لان موضوع الحوافز طويل و يتطلب مدة كبيرة و صفحات اكثر .
- عدم اللوج الى المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بسبب جائحة كورونا .

❖ محتوى الدراسة :

لمعالجة اهداف البحث و معالجة مشكلته بصورة علمية , تم تقسيم البحث الى فصلين التي توضح و تحلل اشكالية بحثنا وهي كالتالي :

-الفصل الاول : "الاطار المفاهيمي للحوافز"

تم تقسيمه الى ثلاث مباحث , حيث تم في الاول اعطاء مفهوم شامل للحوافز و دوافع العمل و توضيح العلاقة بينهما , بالإضافة الى ذكر عناصر التحفيز و معايير منحه و كذا انواع و نظريات الحوافز, لنتطرق في المبحث الثاني الى متطلبات البنية الاساسية لنظام الحوافز و العوامل المؤثرة فيه , قواعد و خصائصه و مراحل تصميمه اما في المبحث الثالث فتناولنا العملية التحفيزية و التي تتضمن شروط النظام الجيد للحوافز, كيفية تقييمه و نتائجه .

-الفصل الثاني :الاطار المفاهيمي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة "

ثم تقسيمه الى ثلاث مباحث , حيث تم في المبحث الاول التطرق إلى ماهية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة من خلال ذكر مفاهيم و مكونات خصائص و اشكال كل من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة , أما في المبحث الثاني فتناولنا عن الدور الاجتماعي الذي تقوم به المؤسسات الصغيرة و المتوسطة , و فيما يخص المبحث الثالث فتطرقنا الى تجارب بعض الدول النامية في مجال المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و اهم المعوقات الخارجية و الداخلية .

الفصل الثالث :

تعدر علينا انجاز الفصل التطبيقي و ذلك بسبب الوضعية الوبائية covid 19 كما نخص بالذكر المؤسسة الصغيرة و المتوسطة الى جانب بعدم السماح لهذه المؤسسات لشخصنا إلى الدخول لهذه المؤسسات و لمتوسطة ولهذا تطرقنا الى دراسة حالة مؤسسة "اتصالات الجزائر".

الفصل الأول

الإطار المفاهيمي للتحفيز

تمهيد :

ان الاندفاع للعمل من المشاكل الاساسية في جميع الانشطة و الاعمال التي تضطلع عليها المنظمات والمؤسسات و ان البحث عن الاسباب تكشف ان معظم هذه المنظمات تتحمل الكثير من التكاليف و الاعباء المالية كل سنة من اجل تلبية متطلبات ذلك الاندفاع , و قد وجد خبراء الادارة ان حوالي 70 بالمئة من العاملين هم اقل اندفاعا مما هم عليه في السابق بسبب عدم جدية نظام الحوافز الذي تعمل بموجبه المنظمة .

لهذا سعت المنظمة الى جذب الموارد البشرية بالكم و الكيف المناسبين و الاحتفاظ بالعاملين الاكفاء و السعي الدائم لحثهم على بدل الجهد و تحسين الاداء في و وظائفهم و هذا عن طريق مكافاتهم بحسب المستوى الزائد على المستوى المتوقع من الاداء .

فقد اصبحت الحوافز من المواضيع التي تحظى في الوقت الحالي باهتمام المؤسسات العمومية . فهي تلعب دورا هاما و تؤثر تأثير كبيرا في رفع و تحسين اداء العمال بصفة خاصة و المؤسسة بصفة عامة و اساس نجاح اي مؤسسة يتوقف على كفاءة العنصر البشري و قدرته على العمل و رغبته فيه باعتباره العنصر المؤثر ,

و الفعال في استخدام الموارد المادية المتاحة لان الرغبة في العمل تكمن في نفس الفرد , و تصبح مهمة الادارة هي اثارة تلك الرغبة و توجيه السلوك المترتب عنها في الاتجاه الذي يخدم مصالحها .

المبحث الأول : مفاهيم اساسية حول التحفيز

المطلب الأول : ماهية التحفيز

تعد الحوافز من الامور الهامة لكل من الافراد والمديرين والمؤسسات حيث يتوقف مدى نجاح المؤسسة وفعاليتها على مدى دافعية وحماس افرادها للعمل لذلك فانه من الضروري معرفة وفهم سلوك الفرد داخل المؤسسة الذي يكرس جهده وطاقته لإنجاز عمله مقابل اشباع حاجاته الانسانية كما وجب على المؤسسة اقامة ضوابط و محددات هذا الاشباع وتوجيهه لخدمة مصلحة المنظومة ككل لهذا تناولنا في المبحث الاول مفهوم الحوافز ودوافع العمل وعلاقتها , عناصر التحفيز ومعايير منح الحوافز , انواع الحوافز وكذا اساليب التحفيز واهدافه .

الفرع الأول : تعريف التحفيز .

تختلف وجهات النظر حول مفهوم الحوافز وتعريفها , ولكن مما يجدر بنا التنبيه له ان ذلك الاختلاف يظهر بصورة شكلية , بحيث يمكن ملاحظة الاتفاق في المضمون ويمكن عرض بعض التعاريف كالآتي :

الحوافز هي " مجموعة من الادوات والوسائل التي تسعى المؤسسة لتوفيرها للعاملين بها سواء كانت مادية او معنوية فردية او جماعية , ايجابية او سلبية بهدف اشباع الحاجات والرغبات الانسانية من ناحية , وتحقيق الفعالية المنشودة من ناحية اخرى , وذلك بمراعاة الظروف البيئية المحيطة¹ .

" هي المقابل المادي والمعنوي الذي يقدم الافراد كتعويض عن ادائهم والتميز , وبالتالي فان التعويض الذي يحصل عليه الفرد كمقابل لأدائه المتميز يسمى حافز او مكافاة , ويحتاج الامر ان تكون المؤسسة (من خلال مدير الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين) قادة على قياس اداء العاملين لديهم بحيث يكون الحافز على قدرة كفاءة في الاداء"²

مجموعة العوامل والمؤثرات الخارجية التي تثير الفرد وتدفعه لأداء الاعمال الموكلة اليه على خير وجه عن طريق اشباع حاجاته ورغباته المادية والمعنوية"³ اذ انها " مثيرات تعمل على دفع الفرد العامل لأداء عمله بما يضمن تحريك القدرات الانسانية وتحويلها الى سلوك انتاجي موجه"⁴

الحوافز حسب "" هي مجموعة من القوى النشيطة التي تصدر من داخل الشخص ومن محيطه في ان واحد . وهي تحث الفرد العامل على تصرف معين في عمله .

¹-عبد الحميد عبد الفتاح المغربي, الاتجاهات الحديثة في دراسات في ممارسات ادارة الموارد البشرية, بدون طبعة . المكتبة العصرية , 2007ص365
2 احمد ماهر ادارة البشرية . الدار الإسكندرية . 2009. ص 248 .

3Hodgetts(1948) « Modern Human Relation » Irwin Now York .29

4عبد الرسول عبد جاسم " منهجية تطبيق اطار عام للحوافز المادية في المنشأة الصناعية والخدمية " وقائع بحوث المؤتمر العملي الاول .كلية المنصور الجامعية .بغداد .1993

من خلال هذه التعاريف نستنتج ان التحفيز هو مجموعة النشاطات التي تقوم بها الادارة وكل الماديات و المعنويات التي تمنحها للعامل. لإشباع حاجاته وخلق دافعية لديه تنشطه و تحركه و توجه سلوكه من اجل تأدية عمله بشكل احسن و اجود و ذلك من اجل تحقيق اهداف المنظمة¹.

الفرع الثاني : قواعد التحفيز

يبنى نظام الحوافز على عدة قواعد يجب احترامها و الاهتمام بها . حتى يحقق النظام فعاليته و تتمثل فيما يلي:

-وضوح الهدف و الغاية : يجب ان يحدد بوضوح الهدف من نظام الحوافز على المدى القصير و المدى البعيد بحيث تسعى جميع الاطراف .الفرد .الجماعة .المؤسسة الى تحقيقه .

-المساواة العدالة : يجب ان يتسم نظام الحوافز بالعدالة . و من ثم فلكل فرد الحق ان يتقاضى نصيب متساوي من الحوافز ما دام قد التزم بالأسس و المعايير المحددة .

تميز الاداء : يعد من اهم القواعد الحاكمة لمنح الحوافز , اذا يجب ان تزيد كمية الاداء و جودتها و تنخفض تكلفة الانتاج او وقته . حتى يتم حساب الحوافز .

-القوة و المجهود : يتم توزيع الحوافز وفق قدرة الشخص او الجماعة على انتزاع جزء من مجموع الحوافز ومع مراعاة ان الحوافز تمنح في الغالب على النتائج اي يؤخذ بعين الاعتبار الوسائل و الاسباب و المجهود المبذول .

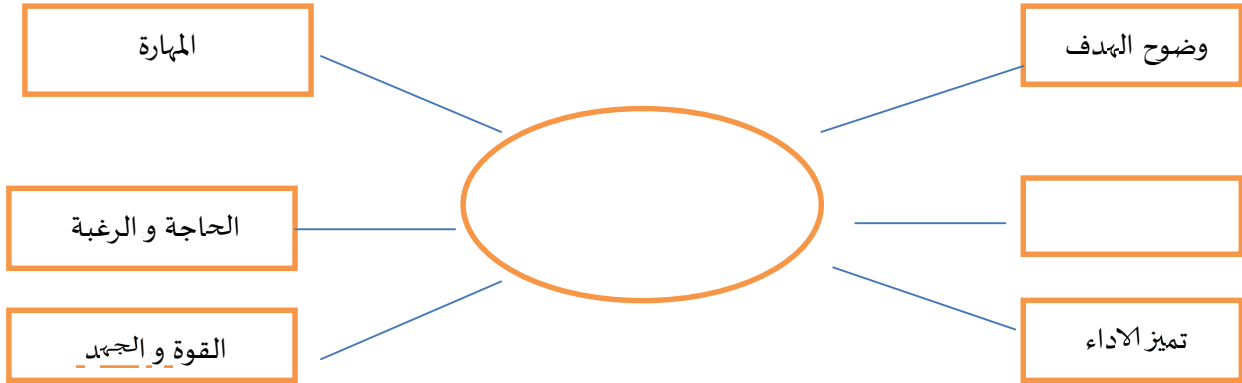
-الحاجة و الرغبة : يتم توزيع الحوافز على الافراد وفق حاجاتهم و رغباتهم . و كلما زادت حاجة الفرد للحوافز زادت حصته . فالأفراد في بداية حياتهم الوظيفية تزداد اهمية الحوافز المادية بالنسبة لهم في حين تزداد اهمية الحوافز المعنوية للأفراد في المستويات الادارية .

-المهارة و الابتكار : تهتم المؤسسات بتخصيص حوافز للأفراد الذين يحصلون على شهادات اعلى او براءات اختراع او دورات تدريبية او الذين يقدمون افكارا او حلولاً ابتكارية لمشكلات العمل و الادارة .

و الشكل التالي يوضح قواعد نظام الحوافز الفعال :

¹ حمداوي وسيلة , ادارة الموارد البشرية , ديوان المطبوعات الجامعية , الجزائر .2004.ص 151.

الشكل رقم (01): قواعد نظام الحوافز الفعال



المصدر : باجة حميد . دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي بالمؤسسة . مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير . جامعة البويرة . 2013-2014 ص 35

الفرع الثالث : خصائص التحفيز .

يجب ان يتسم نظام الحوافز بمجموعة من الخصائص نذكر منها¹:

-القابلية للقياس : يجب ان تترجم السلوكيات و التصرفات و الانجاز الذي سيتم تحفيزه في شكل يمكن تقديره و قياس ابعاده .

-امكانية التطبيق : ويشير هذا الى تحري الواقعية و الموضوعية عند تحديد معايير الحوافز لا مبالغة في تقدير الكميات او الاوقات او الارقام .

-الوضوح و البساطة : لا بد من وضوح نظام الحوافز امكانية فهمه و استيعاب اسلوبه . و الاستفادة منه وذلك من حيث اجراءات تطبيقية و حسابه .

-التحفيز : يجب ان يتسم نظام الحوافز بإثارة الافراد و حثهم على العمل و التأثير على دوافعهم لزيارة اقبالهم على تعديل السلوك . و تحقيق الاداء المنشود .

-المشاركة : يفضل ان يشارك العاملون في نظام الحوافز الذي سيطبق عليهم بما يؤدي لتبنيهم و تحمسهم وزيادة اقتناعهم به و الدفاع عنه .

¹بوزرين فيروز . مرجع سبق ذكره . ص 103 .

المطلب الثاني : نظريات التحفيز و انواعه .

الفرع الاول : أنواع التحفيز

توجد عدة تصنيفات للحوافز و هي متداخلة مع بعضها البعض . حيث تعددت تقسيمات الباحثين في مجال الحوافز و لوسائل و اساليب يمكن للإدارة استخدامها للحصول على اقصى كفاءة ممكنة من الاداء الانساني للعاملين .

حيث كل تقسيم يستند الى اساس معين من الانواع المختلفة من الحوافز فيمكن تقسيمها من حيث موضوعها . اثارها . اطرافها . موقعها و مصدرها كالتالي :

1/- الحوافز من حيث موضوعها (طبيعتها) :

بموجب هذا التقسيم فان الحوافز تنقسم الى نوعين هما : الحوافز المادية و الحوافز المعنوية .

1.1. الحوافز المادية :

الحافز المادي هو الحافز ذو الطابع المالي او النقدي او الاقتصادي . صب. الحوافز المادية هي التي تقوم بإشباع حاجات الانسان الاساسية فتشجع العاملين على بذل اقصى جهدهم في العمل . ما لديهم من قدرات و الارتفاع بمستوى كفايتهم . و من بين هذه الحوافز الراتب و المكافاة التشجيعية و العلاوات و المشاركة في الارباح و المكافاة عن الاقتراحات¹ .

ت- تعطى هذه الحوافز للعاملين بشكل فردي او جماعي . فقد يتم اعطاء حافز مادي لعامل ينتج كمية اكبر من الكمية التي حددتها له الادارة و هذا ما نادى بها تايلور في نظام القطعة و ما نادى به جانبا في فكرة المهمة و العلاوة . وقد يتم مثلا منح الحوافز المادية لكافة العاملين في المؤسسة على شكل زيادة دورية نتيجة ارتفاع تكاليف المعيشة او اعطائهم نسبة من الارباح التي حققتها المؤسسة تقديرا منها للمجهود الذي بذلوه في تحقيق الارباح و من مزاياها تؤدي الى ازكاء روح المنافسة بين العاملين لزيادة الانتاجية و من اهم عيوبها قد تؤدي الى ارهاق² .

¹ فهدى منصور . ادارة القوة البشرية دار النهضة العربية القاهرة ص 355.

² اللوزي موسى . التطور التنظيمي اساسيات و مفاهيم حديثة . دار وائل للنشر و التوزيع . 2003 ص 376 .

و تتمثل الحوافز المادية في :

1.1.1-الاجور :

و يعرف الاجر على انه " ما يستحقه العامل لدى صاحب العمل مقابل ما يكلفه به .وفقا للاتفاق الذي تم بينها .وفي اطار ما تفرضه تشريعات المنظمة بين العامل و صاحب العمل "¹ و تعتبر الاجور اهم حوافز العمل في المجتمعات المختلفة . حيث تختلف انظمة دفع الاجور في المؤسسات كما تختلف في المؤسسة الواحدة بالنسبة لأنواع مختلفة من الافراد . حيث توجد طريقتان رئيسيتان لحساب الاجور : اما على اساس الوقت او على اساس كمية الانتاج ² .

أ-الاجر الزمني : حيث يدفع للعامل اجر معين يحدد على اساس الوقت الذي يقضيه في عمله دون الرجوع الى كمية و جودة العمل الذي يقوم به .

ب-الاجر على اساس الانتاج : يحسب الاجر على اساس المعدل النقدي للقطعة او الوحدة حيث كلما زادت الكميات المنتجة من القطع كلما زاد الانتاج و بمقتضى هذه الطريقة يكون حساب الاجر المستحق بضرب كمية الانتاج في معدل اجر الوحدة .

2.1.1-ملحقات الاجر: و تكون اما مالية او عينية .اهمها :

أ-العلاوات الدورية : و يقصد بها منح العامل مبلغا معيناً من المال يضاف الى اجره الاساسي مثل : علاوة الاقدمية . و السبب الرئيسي هو مكافاة نتيجة زيادة خبرته و مهارته كلما تقدم في العمل ³

ب- العلاوات و المكافأة التشجيعية: يقصد منها ادخال نوع من التغيير على مبلغ الاجر بحسب نوع . و تعطى هذه المكافاة على انجاز معين كالمكافاة على زيادة الانتاج . على السرعة في الانجاز . على الاقتصاد في المواد الأولية المستعملة...الح و قد تكون هذه المكافاة فردية تعتمد على اداء الفرد او جماعة .

ج-المشاركة في الارباح : وهي عبارة عن استقطاع جزء من ارباح الشركة و توزيعها على العاملين يتم التوزيع حسب الاجر او الدرجة . او المستوى التنظيمي . او الاداء الجيد و هذا ما يحفز الافراد على بدل المزيد من الجهد لتحقيق انتاجية اعلى و بالتالي ضمان الحصول على حصة كبيرة من الارباح ⁴

ح-المكافاة: تمنح هذه المكافآت من قبل المؤسسة و ذلك لكبار التخصيصين او لبعض الفئات الادارية و ذلك بناء على الاداء العام للمؤسسة او بناء على اداء بعض الادارات و يقاس عدة هذا الاداء العام بالارباح او بكميات الانتاج او المبيعات . و يتحدد حجم المكافاة على الاداري و كذلك مستوى الاداء و قد تترك المؤسسة

1الاخضر صياحي و محمد سلامة مرجع سابق ذكره ص 11.

2صلاح الدين عبد الباقي .الاتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية .دارالجامعة الجديدة للنشر .الاسكندرية .2002.ص 235

3نور الدين كتوفي .دراسة فعالية نظام الحوافز و الكفاية الانتاجية .رسالة ماجستير .معهد العلوم الاقتصادية جامعة الجزائر .سنة 1992.ص 72.

4احمد ماهر مرجع سبق ذكره 1985.ص 249.

حرية توزيع هذه المكافاة لكل ادارة على حدا . وهناك عدة انواع من المكافآت نجد من التشريع الجزائري ما يلي :

*مكافاة المردود الفردي و الجماعي .

*المنح الخاصة ببعض المناسبات (كالأعياد الدينية او عندما تلم مصيبة بأحد العمال) وهي عبارة عن منح عارضة وليست دائمة .

*المكافآت العينية (وهي بعض النفقات التي يتحملها صاحب العمل لحساب العامل كالاستفادة من السكن او التكفل بالإيجار او تقديم له وسيلة نقل خاصة او اللباس) .

3.1.1-ظروف العمل المادية الملائمة : ان توفير ظروف عمل ملائمة يؤدي الى زيادة رغبة العاملين في بذل الجهد المطلوب . كما تخفض من نسبة التغيب و المرض و التمارض¹ . فقد اكتشفت الابحاث الحديثة ان انتاجية العامل تتأثر تأثرا ملحوظا بالعوامل التي تحيط بجو العمل و تشمل :

-الاضاءة الجيدة و التهوية المناسبة .

-الضوضاء و التقليل منها بمختلف الوسائل .

-ضبط ساعات العمل الملائمة و تحديدها عند الحد الذي يعطي اقصى كفاية انتاجية و احتوائها على فترات للراحة .

-برامج الامن الصناعي .

4.1.1-الخدمات الاجتماعية : تختلف الخدمات التي تقدمها المنظمة من حيث النوع و المستوى ولكنها تشترك جميعا في كونها تتصف بخاصية اساسية هي القدرة على اشباع بعض الحاجات الاساسية التي يشعر بها الافراد و هي تهدف بذلك الى حفزهم على بذل مجهود اكثر و رفع كفاءتهم الانتاجية اهمها² : خدمات التغذية . خدمات النقل . الخدمات الصحية .

2.1 الحوافز المعنوية : هي اشياء غير مادية تقدمها المؤسسة التي تتكفل بإشباع الحاجات المعنوية للأفراد . حيث ان الحوافز المادية لا تكفي وحدها على تحفيز الافراد و كسب رضاهم . بحيث يجب اشباع حاجات الفرد المادية و المعنوية بشكل متكامل³ .

¹ صلاح الدين الشنواني . ادارة الافراد و العلاقات الانسانية . دار الجامعة العصرية . القاهرة ص 205-206

² لطاهر الوافي . التحفيز و اداء المرضين . مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص " تنظيم و عمل " تبسة 2012/2013 ص 33.34.35 .

³ امين عزري . اثر الحوافز المادية على رضا العمال . مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير . جامعة ورقلة 2002/2003 ص 26 .

1.2.1 التدريب: يعرف على انه " النشاط المستمر لتزويد الفرد بالمهارات و الخبرات و الاتجاهات التي تجعله قادر على مزاولة عمله " ¹ فهو يلعب دورا حيويا في تحقيق الكفاءة و الفعالية للأفراد . و من المستحسن ان يرتبط التدريب ببعض الحوافز المادية و المعنوية و من مزاياه :

-تنعكس زيادة مهارات العامل الناتجة عن التدريب على حجم الانتاج و على جودته .

-اكتساب القدر المناسب من المهارات . يؤدي الى ثقة العامل بنفسه .

-التدريب الجيد على الاسلوب الجيد لأداء العمل يؤدي بدون شك الى تخفيض معدل الحوادث .

-يؤدي الى استمرار التنظيم و استقراره .

2.2.1- الضمان الوظيفي: هذه الرغبة تنصدر قائمة الرغبات لدى العاملين في في كثير من المنظمات و تنبع من الاحساس العام للفرد بضرورة توافر قدر مناسب من الاستقرار و الثبات في العمل الذي يقوم به حتى يشعر بالأمان و الانتماء الى المنظمة التي يعمل بها² و يتخذ هذا الضمان الوظيفي صورا عديدة تتمثل في : التأمين ضد الفصل التعسفي . ضد البطالة . ضد الشيخوخة . ضد حوادث العمل و التعويضات المناسبة عند انتهاء الخدمة .

3.2.1- الاعتراف بأهمية العامل: و تتجلى اهمية هذا الحافز في كونه يدل على اعتراف الادارة بأهمية العامل و تقدير ما يبذله من جهد في عمله و يتخذ هذا الاهتمام عدة مظاهر من بينها :

-الثناء و المدح الشفهي امام الزملاء.

-تسجيل اسماء العاملين الممتازين في لوحة الشرف داخل المؤسسة او في سجلات خاصة .

-تسليم درجات التقدير و الكفاءة و الميداليات للعاملين الذين يقومون بابتكار او يحققون مستويات عالية من الانتاج³

4.2.1-العلاقة الطيبة بين العاملين: ان الانسان بطبعه اجتماعي فهو يسعى الى اقامة صداقات و علاقات مع زملائه في العمل و تكون هذه العلاقات ما يسمى بالجماعات غير الرسمية و التي تتحقق بعمل الادارة على تنظيم رحلات سياحية للعاملين و عائلاتهم . و تنظم حفلات بالمؤسسات في المناسبات الوطنية و الدينية . تنظيم مقابلات الخ

¹ يوسف قزارة و اخرون ادارة الخدمات الصحة و التمريضية . دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع . عمان . 2002. ص 127.

² علي السلي ادارة الافراد و الكفاءة الانتاجية . مكتبة غريب . القاهرة 1985. ص 288.

³ نور الدين كثوفي . دراسة فاعلية نظام الحوافز على الفاية الانتاجية . مرجع سابق ذكره ص 80-81.

5.2.1- القيادة العادلة ذات الكفاءة: " هي عملية التأثير في المرؤوسين لتوجيه جهودهم من اجل تحقيق الاهداف المطلوبة"¹ فهي نشاط و فعالية تحتوي على التأثير في سلوك الاخرين كالأفراد و جماعات نحو انجاز وتحقيق الاهداف المرغوبة .

6.2.1-الاتصال و المشاركة في اتخاذ القرارات : من الضروري اعطاء و الحصول على الكمية المناسبة من التعليمات بين المجموعات (العمال) حتى يتم العمل على احسن وجه².

7.2.1-الترقية : تعرف الترقية على انها عملية اعادة تخصيص الفرد على وظيفة ذات مستوى اعلى³ كما ان هناك ثلاثة اسس للترقية كالتالي :

أ- الترقية على اساس الاقدمية : يقصد بها ان للموظف الاقدام الاولوية في الترقية على زملائه . بغض النظر عن مستويات الجدارة و الكفاءة و نتائج التقارير السنوية لتقييم الاداء .

ب-معيار الكفاءة و الجدارة : و يأخذ هذا المعيار بالاعتبار الصفات و المؤهلات و القدرات الشخصية للموظف . اضافة الى انجازاته الفنية و الادارية في مجال وظيفته . فالموظف الكفاء بموجب هذا المعيار هو الجدير بالترقية بغض النظر عن سنوات الخبرة التي قضاها .

ت- الترقية على اساس الكفاءة و الأقدمية معا : ان المزج بين هذين الاساسين يكون هو الاساس السليم الذي تقوم عليه الترقيات لكن يجب اخذ بعض الاعتبارات فمثلا في الوظائف العليا يجب ان تركز الترقيات على اساس الكفاءة وحدها لتطلبها المهارات الادارية . اما المستويات الوظيفية الادنى يفضل المزج بين عاملي الاقدمية . و ذلك بتخصيص نسبة معينة للترقية على اساس الكفاءة و نسبة اخرى للترقية على اساس الاقدمية .

2. من حيث اطرافها :

بموجب هذا التقسيم فان الحوافز تنقسم الى نوعين هما : الحوافز الفردية و الحوافز الجماعية .

1.2-الحوافز الفردية :

و هي الحوافز التي تركز على ايجاد روح التنافس الفردي . و هي التي تمنح لفرد معين لمضاعفة الاداء . او كمكافأة على انتاجه المتميز . و يؤدي هذا الى خلق جو من التنافس بين الافراد و عرفت ايضا بانها " هي ما يحصل عليه الفرد وحده نتيجة انجاز عمل معين . و من امثلتها الترقيات .العلاوات التشجيعية"⁴

¹ محمد رفيق الطيب .مدخل للتسيير اساسيات .الوظائف التقنيات .ديوان المطبوعات الجامعية .الجزائر .1995.ص 189

² ناصر محمد العديلي .ادارة السلوك التنظيمي .منظور كلي مقارن .الادارة العامة للبحوث . الرياض 1993 . ص 455.456

³ نادر احمد ابو شيخة .ادارة الموارد البشرية ط1.دار صفاء .الأردن .2000.ص 183.

⁴ جاد الله محمود فؤاد .اثر الحوافز في رفع كفاءة العاملين .مجلة التنمية الادارية .العدد 56 .1997 .ص 55.

تختص الحوافز الفردية بأفراد محددين في المؤسسة . و مثال على ذلك تقديم مكافأة لأفضل موظف . خطاب شكر لأفضل شخص منتج . الموظف المثالي او موظف الشهر او رجل عام .

2.2-الحوافز الجماعية :

هذه الحوافز تركز على العمل الجماعي . و التعاون بين العاملين و من امثلتها الرعاية الصحية . و الرعاية الاجتماعية التي قد توجه الى مجموعة من الافراد العاملين في وحدة ادارية . او قسم واحد او ادارة واحدة لحفزهم على تحسين و رفع كفاءة الادارة و الانتاجية فقد تصرف المكافئة التشجيعية لفريق من العاملين مقابل قيامهم جميعا بعمل مشترك . و هنا توزع المكافئة عليهم بنسب معينة طبقا لدرجة مساهمة كل منهم في تحقيق الهدف . و من اهداف الحوافز الجماعية ما يلي :

-اشباع حاجة الانتماء و الولاء مع زيادة التعاون بين الافراد .

- تقوية اثارة المنافسة و الرغبة في تحقيق المصلحة العامة .

-الروابط بين اعضاء الجماعة الواحدة .

-تقرب التنظيم غير الرسمي من الادارة .

اي هي الحوافز التي تقدم للعاملين كمجموعة و ليس للفرد باعتباره كائنا مستقلا , و التي تهدف الى حفز و تشجيع العمل الجماعي . و كذلك زيادة انتاجية و مستوى كفاءة اداء العاملين كمجموع .

3. من حيث فعاليتها (هدفها او اثرها)

قسمت الحوافز من حيث هدفها الى :

1.3-الحوافز الايجابية :

هي ذلك المقابل المادي و المعنوي الذي يتلقاه العاملون لامتيازاتهم و كفاءتهم في العمل . كاستقرار الفرد في عمله (ترسيم) . و منحه شهادات الاعتراف و التقدير .

و هي تلك الحوافز التي تستخدم لتشجيع العاملين على القيام بأعمالهم او هي الوسائل التي تعمل على اغراء العاملين على زيادة انتاجهم و كفاءتهم و هي ذات تأثير ايجابي اذا اشبعت حاجات معينة لدى الفرد و من ثم تؤدي الى السرور و الرضا . و من امثلة عنها و التي استخدمت على نطاق واسع في المؤسسات هي :

-الحوافز النقدية : تستخدم النقود كحافز اساسي يحفز العامل على مزيد من الانتاج (الرواتب و الاجور)

-المكافأة التشجيعية و الترقية .

-الامن و الاستقرار في العمل بالإضافة الى تقديرات المحافظة و التنمية البشرية (مكاتب لائقة . تدفئة

.انارة مناسبة . نظافة . ملابس.....).

- منح التدريب و العطل السنوية .
- المشاركة و المكافأة عن الاقتراحات البناءة .
- المدح و الثناء و التقدير (جوائز تقديرية كأوسمة و كؤوس الإنتاج و شهادات امتياز)
- تأمينات ضد المرض و العجز و الشيخوخة و الفصل التعسفي و حوادث العمل .
- التقديمات الاجتماعية و الصحية (السكن .العلاج المجاني .توفير النقل) .

2.3-الحوافز السلبية :

وهي عبارة عن وسائل تستخدم لردع العاملين من القيام بأعمال او تصرفات معين لضمان حسن سيرالانتاج و اداء العمل بشكل الطبيعي المعتاد . وهذه الوسائل تعتبر من قبيل العقوبات التي توقع على العاملين الذين يؤدون عملهم بمستوى اقل مما هو او متوقع منه و نستطيع ان نذكر عدد من الحوافز السلبية في النقاط التالية :

- الخصم من المرتب او خفضه .
- تأخير الترقية و عدم تسليم درجات عالية .
- الحرمان من الامتياز التي تمنح العاملين .
- الحرمان من النشاط الاجتماعي او الاقتصادي .
- و حتى يؤدي الحافز دوره لابد من توفر الشروط التالية :
- ان يكون الحافز مسلوبا للخطأ المرتكب . بحيث لا يكون اكثر من الخطأ المرتكب فيصبح و كأنه انتقام للعاملين .
- ان يكون متزامنا من حيث وقوع السلوك غير المرغوب به لكي لا يؤدي الى ارتكاب الخطأ من قبل الاخرين او تكراره مرة اخرى من قبل مرتكبي الخطأ .
- ان يكون بمثابة ضمان لجودة العمل و حماية للعاملين من عبث المفسدين .

4. من من حيث موقعها :

وتنقسم الى نوعين حوافز مباشرة و حوافز غير مباشرة :

1.4- الحوافز المباشرة :

هي الوسائل و الاساليب التي تشجع العاملين على سرعة الانجاز و دقة الاداء في العمل و هي بدورها تنقسم الى ثلاثة اقسام :

أ- الحوافز المادية : تم التطرق اليها سابقا .

ب- الحوافز المعنوية : تم التطرق اليها سابقا .

ج- الحوافز العينية : وهي تمثل المزايا العينية التي يحصل عليها العمال بلا مقابل او بمقابل رمزي مثل : العلاج الطبي المجاني ، الخدمات الاجتماعية و الثقافية و الرياضية و الاسكان و غيرها . و يمكننا ان نعتبر ان الحوافز الايجابية و السلبية من الحوافز المباشرة و ذلك لما لها من تأثير مباشر على العامل من حيث تحقيق رضاه و سعادته اذا كانت ايجابية اما اذا كانت سلبية فهي تسبب له الاحباط و التوتر و القلق .

2.4- الحوافز الغير المباشرة :

الى جانب الحوافز المباشرة و مالها من اثر على اداء و انجاز العامل هذا الاخير لا يتم الا اذا توفر الجو المناسب للعمل . و تدرب العمال على افضل الوسائل في عملهم و هذا يطلق عليه بالحوافز غير المباشرة اي هي الحوافز التي لا تمس العامل بصفة مباشرة ز من الامثلة على ذلك لدينا : ظروف العمل الملائمة . العلاقات التي تربط العاملين ببعضهم البعض و بالأخرين خصوصا المسؤولين . التكوين ... الخ .

5. من حيث المصدر :

و تصنف حسب هذا المعيار الى حوافز داخلية و اخرى خارجية¹ :

1.5- الحوافز الداخلية : هي الحوافز المرتبطة بالوظيفة نفسها مثل الشعور الذاتي بالمسؤولية الشخصية في العمل . و توفير المعلومات المتعلقة بمقدار و نوعية العمل من مصدر موثوق به .

2.5- الحوافز الخارجية : فلا ترتبط بالعمل نفسه بل ترتبط بمصادر اخرى في المنظمة و تتمثل في :

- الحوافز المالية . المتمثلة في الاجر الشهري الو الراتب .

- المزايا الاضافية ، مثل الاجازة المدفوعة . علاوات التأمين الصحي . علاوات الوجبات الغذائية و المكافآت التقديرية .

¹ عماد بوحوش . نظريات الادارة الحديثة في القرن 21 . دار الغرب الاسلامي . الجزائر . 2006 . ص 40-41

- تقدير زملاء العمل و المهنة (الاحترام من قبل الزملاء في المهنة) .
- الترقيات في الوظيفة (مثل الارتقاء في المناصب و التعيين في وظائف جديدة) .
- علاوات الصداقة (حوافز تشمل فرصة الاختلاط و التفاعل مع الاخرين و لعب ادوار قيادية) .
- الحصول على راتب بعد تقاعد الشخص عن العمل .

الجدول رقم (01) : تقسيمات الحوافز الاكثر شيوعا

جماعية	فردية	حوافز الانتاج	
<ul style="list-style-type: none"> - المشاركة في الارباح . - التأمينات ضد المرض و العجز و الوفاة و الشيخوخة . - الوجبات الغذائية . - توفير النقل . - العلاج المجاني للعاملين و عائلاتهم . - مكافئات عند انتهاء الخدمة . 	<ul style="list-style-type: none"> - الاجر - المكافأة التشجيعية للتفوق في الاداء . - البدلات المختلفة للعمل . - المكافآت عن طريق الاقتراحات و الاختراعات . 	ايجابية	حوافز مادية
<ul style="list-style-type: none"> - الحرمان من الامتيازات التي تمنح للعمال . 	<ul style="list-style-type: none"> - الخصم من المرتب . - الحرمان من المكافاة او جزء منها . - الوقف عن العمل . - تأخير الترقية . - تخفيض الدرجة . 	سلبية	
<ul style="list-style-type: none"> - ظروف عمل ملائمة . - الاشراك في الادارة . 	<ul style="list-style-type: none"> - جوائز تقديرية . - شهادات الامتياز . 	ايجابية	حوافز معنوية

<p>-علاقة طيبة بين الزملاء و الرؤساء .</p> <p>-نشاطات اجتماعية ورياضية .</p> <p>-فترات راحة اثناء العمل .</p> <p>-توفير وسائل الامن .</p> <p>-الاهتمام بالشعائر الدينية للعاملين</p> <p>-شعور العاملين بالمساهمة في البناء الوطني .</p> <p>-قيادة عالية ذات كفاءة .</p>	<p>-الثناء المدح .التشجيع و الشكر امام الزملاء .</p> <p>-الاجازات الاستثنائية .</p> <p>-الترقية .</p>		
<p>-الحرمان من النشاطات الاجتماعية او الرياضية .</p> <p>-التهديد بالعقاب و توجيه الإنذار .</p> <p>-التحويل للتحقيق .</p>	<p>-توجيه الإنذار و التوبيخ .</p> <p>-التأديب و التهديد .</p> <p>-بالعقاب او الطرد .</p> <p>النقل الى عمل اقل او مكان عمل صعب .</p> <p>نشر اسماء المهملين في القائمة السوداء .</p>	<p>سلبية</p>	

المصدر: نور الدين حاوش. ادارة الموارد البشرية. دارالامة للطباعة و الترجمة و التوزيع. الجزائر. 2011. ص 145-146

الفرع الثاني : نظريات التحفيز

يعتبر موضوع التحفيز محل اهتمام الكثير من الباحثين , فكل باحث و مفكر له تياره الخاص و نظريته الخاصة للتحفيز. خاصة مع تطور ظهور الحاجات و الرغبات البشرية و عليه تعددت النظريات و تنوعت و نذكر منها :

1. النظرية الكلاسيكية :

من اهم مؤسسه فريدريك تايلور سنة 1991 و اطلق عليها مصطلح الادارة العلمية قام من خلالها بدراسة وتصميم طرق العمل بصورة تزيد من كفاءة العامل وتزيد من انتاجيته وتقوم هذه النظرية على الافتراضات التالية¹:

- ان مشكلة عدم الكفاءة هي مشكلة الادارة وليست مشكلة العامل .
- للعمال انطباع زائف في انهم اذا ادوا العمل بسرعة فستستغني الادارة عنهم و يصبحون عاطلين . و بالتالي فان اطالة مدة الانجاز يعني ضمان عمل لمدة اطول .
- من مسؤولية الادارة توفير الافراد المناسبين للعمل المعين . و تدريبهم على اكثر الوسائل كفاءة لأداء عملهم .
- للعمال ميل طبيعي للعمل باقل من طاقتهم .
- يجب ربط اداء العاملين مباشرة بنظام الاجور او بحافز فوري او نظام الاجر بالقطعة .
- اي ان تايلور اعتقد ان كفاءة الموظفين سترتفع اذا ما تم تحفيزهم عن طريق نظام الاجر بالقطعة و بتصميم العمل بصورة تتيح الاستفادة من الطريقة الوحيدة المثلى .
- بناء على ما سبق نلاحظ ان هذه النظرية اهملت الجانب الانساني في العملية الادارية . فتنظر للعامل كأنه آلة و عنصر من عناصر الانتاج الاخرى مثل المال . الارض . اليد العاملة و تجاهلها ايضا ان الفرد كائن حي لديه احساس و مشاعر .

2- نظرية العلاقات الانسانية :

صاحبها التون مايو ا . ظهرت كرد فعل للنظرية الكلاسيكية و اهتمت بالعنصر البشري و علاقات الافراد مع رؤسائهم و جماعة العمل داخل المؤسسة . و تضيف هذه النظرية بان للعامل حاجات جسمية و نفسية واجتماعية زائدة عن الحاجات المادية و عليه تؤكد ان العامل يسعى الى اشباع حاجات اخرى مختلفة عن الحاجات التي تستهدف الاجر و هذا من خلال التجربة المدروسة باكتشاف اثر ظروف العمل المادية كالإضاءة و التهوية , و فترات الراحة و الرطوبة و النظافة و الضوضاء في مصنع " لشركة جنرال الكتريك " فهناك مجموعة من الافتراضات الاساسية المتعلقة بالعنصر البشري و كيفية تحفيزه و تمكن حصرها فيما يلي :

- ان الاجر و ملحقاته لا تمتل وحدها الحافز الذي يشجع العامل على زيادة انتاجية .
- توجد عوامل معنوية مثل : رغبة العامل في الاستقرار و الامن الوظيفي و احساسه بأهمية الانتماء للمنظمة التي يعمل . و ان العامل لا يتصرف بمعزل عن باقي افراد الجماعة .

¹ نور الدين حياوش . مرجع سبق ذكره . ص 119 .

- وعليه فهذه النظرية اعتبرت الانسان كائنا اجتماعيا و تلعب العلاقات مع الاخرين دورا هاما في سلوكه و اتجاهاته. ونلاحظ ايضا الاهمية الحيوية للجانب الانساني التي اظهرته هذه النظرية. فالفرد امل و طموحات واهداف¹.

3.نظرية الحاجات الانسانية (نظرية سلم الحاجات) :

هذه النظرية تعتبر من النظريات المهمة في التحفيز واهم ما جاءت به ما يلي:

تعرف هذه النظرية باسم "نظرية مسلو للحاجات" و التي طورها في الاربعينيات من القرن الماضي . معتبرا ان الانسان في كل سلوكياته انما يسعى الى اشباع حاجات تنحصر في خمس مجموعات . و تظل الحاجة غير المشبعة هي المتحكمة في السلوك . في حين لا توتر الحاجات المشبعة في السلوك . و بالتالي ينتهي دورها في التحفيز . كما ان حاجات الفرد تكون مرتبة ترتيبا تصاعديا على شكل سلم او هرم . تحتل الحاجات الفيزيولوجية قاعدته . و تلمها الى الاعلى باقي الحاجات الاخرى . كما يوضحها الشكل الموالي :

الشكل رقم (02) : سلم (هرم) الحاجات الانسانية لماسلو



المصدر: مدحت محمد ابو النصر الادارة بالحوافز: اساليب التحفيز الوظيفي . المجموعة العربية للتدريب و النشر . القاهرة ط2012. ص118

ويمكن شرح هذه الحاجات كما يلي :

-الحاجات الفيزيولوجية (الاساسية او الجسمية) : وهي تلك المرتبطة بضرورة البقاء على قيد الحياة كالمأوى والاكل و الملابس و الهواء و النوم و لعل الوسيلة الرئيسية التي تحافظ بها المنظمة لإشباع الحاجات الاساسية لمواردها البشرية هي النقود . سواء في شكل رواتب او مكافئات .

-حاجات الامن و الامان : كالرغبة في الحماية من الاخطار و ايجاد مناخ امن اقتصادي ملائم .

¹ علي غربي و اخرون . تنمية الموارد البشرية . دار الفجر للنشر و التوزيع . مصر . 2007. ص 210-211 .

-الحاجات الاجتماعية : و تأتي بعد اشباع الحاجات السابقة . حيث تظهر الحاجة الى الانتماء و دعم الاخرين و الحاجة الى جماعات العمل الرسمية الايجابية .

-حاجات تقدير الذات : كالثقة و الاعتناء بالنفس و شعور الفرد بانه مفيد و كذلك حاجة الفرد باعتراف الاخرين له .

-حاجات تحقيق او اثبات الذات : و هي رغبة الفرد المتنامية في التميز.ورغبته في ان يصبح اكثر قدرة على فعل اي شئ يستطيعه .

ترتبط هذه النظرية (الحاجات) بالرضا الوظيفي باعتبار ان الرضا عن الاجر يرتبط بصورة غير مباشرة بالحاجة الى الامن و الاستقرار. كما ترتبط حاجات الاحترام و الانتماء من خلال الرضا عن العلاقات سواء مع الزملاء او مع الرؤساء . كما نجد التقدير يرتبط بالعلاقات على المستوى الافقي او الراسي .

4.نظرية "X" و"Y" دوغلاس ماك غري قور : Douglas Mc Gregor

قام هذا المفكر بإجراء دراسات علمية عن سلوك العمال في منظمات الانتاج .وتبين من نتائج تلك الابحاث ان التحفيز في المنظمات سلبي و ان المسؤولين يفرضون اسلوب الاكراه في العمل بطرق خفية .

أ -نظرية "x":

واتضح من خلال ابحاثه ما يلي :¹

-ان العامل او الانسان بطبيعته سلبي و لا يحب العمل اذا كان ذلك ممكنا .

-ان العامل خامل و لا يرغب في تحمل المسؤولية .

-ان الفرد يفضل ان يعمل بجانب شخص يقوده و يوضح له ماذا يعمل .

-ان العامل اناني و لا يأخذ بعين الاعتبار احتياجات المنظمة .

-ان هناك مقاومة للتغيير و التحسين فب المنظمة .

-انه لابد من فرض رقابة شديدة و متابعة على كل انسان في العمل لكي يعمل .

-ان الاجر و المزايا المادية هي اهم حوافز العمل .

و انطلاقا من هذه الحقائق و التصورات اتجهت مختلف الادارات الى تغيير سياساتها و اعتمدت على اساليب التهديد و الاشراف المحكم مادام العمال يميلون الى الكسل و يجتنبون صرف طاقاتهم في انتاج ما يخدم منظماتهم و في الوقت نفسه قامت المنظمات بإنتاج سياسات جديدة تتمثل في تحفيزهم للعمال و كسب

¹ علي غري و اخرون .مرجع سابق ذكره .ص 43 .

رضاهم عن طريق توفير ظروف العمل المناسبة و بعبارة اخرى فان المنظمات تبنت شعارا جديدا : "هو كن صارما و عادلا".

ب- نظرية "y":

قام دوغلاس ماك جريجور بإعادة النظر في استنتاجه عن سلوك العمال , و قدم نظرية اخرى معادلة اسمها نظرية y وهي تعتبر تصحيح للمساابقة حيث اظهرت دراسات المعدلة ما يلي:

-ان العمل شيء طبيعي .

-ان الناس ليسوا كسالى بالوراثة و انهم اصبحوا كسالى نتيجة لنقص التجربة .

-ان الناس يتمتعون بقدرات كبيرة و عندهم استعداد لتحمل المسؤولية .

ان الناس يتمتعون بضماثر حية و انهم يحرصون على تحقيق الاهداف المنشودة .

-ان المشكل يكمن في تجاهل المنظمات التي لا تقوم بتدريب العمال . و اذا قامت المنظمات بتدريب و تأهيل العمال . فانهم سيقومون بأعمال مميزة .

و حسب هذه المعلومات و الحقائق التي استقاها المفكر من ارض الواقع . فان للعامل حاجات متعددة و هو يسعى باستمرار . اي عنده حافز للحصول على ما يحتاجه .

المطلب الثالث : التحفيز و دوافعه .

الفرع الأول : مفهوم الحاجات

الانسان يبدا بالانتفاع نحو شيء داخله حاجة ما , هذه الحاجة بسبب نقص او حرمان , فتولد توتر و عدم الارتياح بحركاته , فمثلا عندما تنقص الطاقة داخل الجسم تتولد لدى الانسان الحاجة الى الطعام بسبب هذا النقص , و هو يحس هذه الحاجة على شكل عدم الارتياح و التوتر و الجوع¹ .

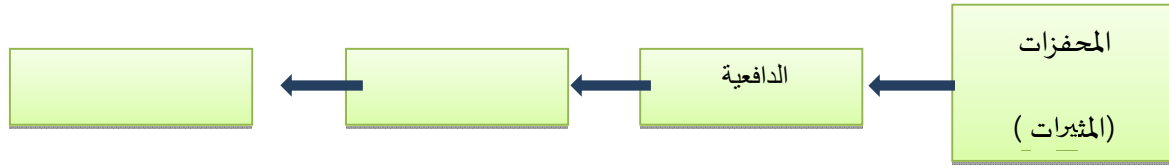
الفرع الثاني : مفهوم و خصائص السلوك الانساني .

يتكون سلوك الانسان من الانشطة التي يؤديها في حياته اليومية , منفردا او مع الاخرين او من الافعال و ردود الافعال التي تضمنها علاقته مع غيره من الناس¹ .

يتحدد السلوك بعاملين اساسيين : الاول ينبع من داخل الفرد و هو ما يعرف بالدافع , و الثاني موجود خارج الفرد و يتمثل بالعوامل المحيطة به و المؤثرة في سلوكه و التي تعرف بالحوافز , و تمثل مثبرات تدفع باتجاه سلوك معين الذي يترتب على ممارسته نتائج معينة , كما هو موضح في الشكل الموالي :

¹ سعاد نايف بنوطي, الادارة , "اساسيات ادارة الاعمال . ط1 دار وائل للنشر و التوزيع . عمان . الاردن . 2000. ص 403

الشكل رقم (03): العلاقة بين الحوافز والسلوك

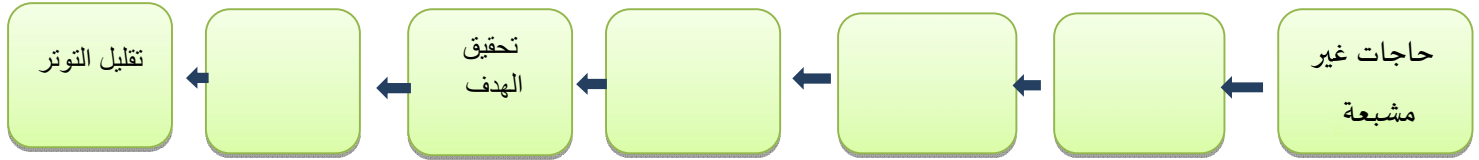


المصدر: الشماع. محمد حسن. (1991). "مبادئ الادارة مع التركيز على ادارة الاعمال" جامعة بغداد ص 239-ص 247

من كل ذلك يتضح بان الدافع هو الحاجات و الرغبات و التصورات التي تؤدي الى سلوك محدد ظاهري للوصول الى هدف معين فعندما تشبع الحاجات و الرغبات يزيد استقرار الفرد و يقل التوتر في سلوكه

و النموذج التالي يوضح عملية ظهور الدافع :

الشكل رقم (04) : نموذج ظهور الدافع .



المصدر: سهيلة محمد عباس. ادارة الموارد البشرية. "مدخل استراتيجي". ط1 دار وائل للنشر و التوزيع 2003 ص 166

الفرع الثالث: تعريف الدوافع

تعرف الدوافع على انها القوى او الطاقات النفسية الداخلية التي تواجه و تنسق تصرفات الفرد و سلوكه في اثناء استجابته للمواقف و المؤثرات البيئية المحيطة به . كما انها القوى التي تحرك الافراد باتجاه الاداء عدا ان ميول و سلوكيات الافراد تتأثر بعدة دوافع ما يلي¹: الحاجات. الرغبات. المسارات (الاتجاهات) . النزوات (الحركات) .

اما ابرز العناصر الهامة التي تعبر عن دوافع العمل ما يلي :

- جو عمل تحفيزي (عوائد و حوافز العمل) .

- الرضا الوظيفي

1حسين ابراهيم بلوط , ادارة الموارد البشرية " من منظور استراتيجي " ط1.دار النهضة العربية .بيروت.لبنان.2002.ص313

1-علاقة الدوافع بالحوافز:

طالما انه لا يوجد سلوك دون دوافع يكمن وراءه .لذا وجب تحريك تلك الدوافع عن طريق الحث و الاثارة من خلال ادوات ووسائل معينة يحبها الافراد و يتمنونها تلك التي يطلق عليها الحوافز

و من هنا تأتي التفرقة بين الدوافع و الحوافز .فالدوافع تمثل الطاقات الكامنة لدى الفرد و تدفعه لیسلك سلوكا معيناً .اي هي القوة الداخلية التي تعمل داخل الفرد و تدفعه للبحث عن شيء محدد بما ييسر له رسم غاياته و اهدافه .و تسهل له عملية التكيف مع ظروف البيئة الخارجية .الما الحافز صلة وثيقة كالتى تربط بين المثير والاستجابة له .

كما ان العلاقة بين الحافز و بين السلوك علاقة وثيقة اي ان كل فرد يحتاج الى حوافز معينة يرضى بها دوافعه المختلفة التي تعكس سلوكه . فاد شعر الفرد بالدافع كقوة منبعثه من داخله تسيطر على سلوكه فلاشباع هذا الدافع لابد من حافز هو بمثابة المنبه الذي يوفض هذه الدوافع اي ان العلاقة بين الحافز و الدافع كالعلاقة التي تربط بين المثير و الاستجابة له و قد يتبر الحافز اكثر من دافع و من هنا نحكم على قوة الحافز بمدى تأثيره على الدافع و كلما اثر الحافز على عدد اكبر من الدافع في ذات الوقت زادت فاعليته¹ ويمكن اظهار الفرق بين الحوافز و الدوافع في الجدول الاتي :

الجدول رقم (02) : الفرق بين الحوافز و الدوافع

الدوافع	الحوافز
-هي محركات داخلية غير مرئية تدفع الانسان للتصرف و العمل من اجل اشباع حاجاته . -استجابة شخصية و داخلية للفرد. -الحاجات تشكل الدافعية (نتيجة). -لا يمكن قياسها .	-هي عوامل مؤثرة خارجية تثير الدوافع الانسانية من اجل اشباع الحاجة . -مؤثرات خارجية موجودة في بيئة الفرد . -الحوافز تخلق الدافعية (مسبب) -قابلية للقياس .

المصدر : سمية ترشه .دور نظام الحوافز في تحسين اداء المؤسسة العمومية .مذكرة مقدمة لاستكمال شهادة ماستر اكاديمي في العلوم الاقتصادية .جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي 2014-2015ص7.

¹-احمد عادل راشد .مذكرات في ادارة الافراد . بدون طبعة .مصر .دار النهضة العربية للطباعة و النشر .1981.

المبحث الثاني : متطلبات التحفيز الفعال .

المطلب الأول : متطلبات نظام الحوافز

يبني نظام الحوافز على عدة مبادئ يجب احترامها والإهتمام بها , حتى يحقق النظام فعاليته , لذلك يجب ان يتسم هذا النظام بالعديد من الخصائص والمقومات التي تضمن له النجاح .

الفرع الأول : شروط نظام التحفيز

لنجاح التحفيز يجب توفر الشروط التالية :¹

1- يجب ان تكون الحوافز متناسبة مع دوافع الافراد , بمعنى ان يمثل الحافز الأداء المطلوب والمرغوب فيه من قبل اعضاء المنظمة , فالفرد الذي يحتاج الى مزيد من المال لإشباع من رغبة حالية لدى اعضاء المنظمة , فالفرد الذي يحتاج من إلى مزيد من المال لإشباع حاجاته المختلفة لا يمكن تحفيزه عن طريق كلمات الشكر والتقدير , وزيادة الاجور مثلا لعامل يعاني من انخفاض كبير من مستوى معيشتة ان يحفزته على رفع ادائه في العمل .

2- يجب ان يدرك العامل العلاقة الوثيقة بين العمل المطلوب انجازه , و الحصول على الحافز بالإضافة الى قناعة انه قادر على تحقيق العمل المطلوب لإنجازه , وبالتالي حصوله على الحافز وهذه نقطة مهمة جدا , فإذا شعر العامل انه لا يستطيع الوصول الى تحقيق الهدف من ناحية , وليس هناك علاقة مؤكدة بين إنجازه للعمل و حصوله على الحافز من ناحية اخرى , فإن الحوافز في هذه الحالة لن تؤدي اي دور في دفع الافراد على تحسين أدائهم .

3- يجب ان الفترة الزمنية الفاصلة بين انجاز الأعمال و الحصول على الحافز اقصر ما يمكن , بمعنى آخر حتى تؤدي الحوافز دورها في التأثير في اداء الافراد يجب ان تحصل هؤلاء على الحافز في اسرع وقت ممكن بعد انجازهم للعمل , وبالتالي فإن منح الحوافز كل ثلاثة او اربعة شهور لا تؤدي الدور المطلوب منها في تحفيز الأفراد على تحسين العمل .

4- يجب ان يدرك اعضاء المنظمة ان الحوافز توزع بناء على اسس و معايير صحيحة و عادلة و حسب الجهد الذي يبذله كل عضو من اعضاء المنظمة , لأن توزيع الحوافز بشكل غير عادل سيؤدي دورا سلبيا في اتجاهين: الإتجاه الأول : هو ان اصحاب الأداء المرتفع سيصابون بالإحباط لعدم حصولهم على الحوافز التي تناسب أدائهم وبالتالي ينعكس سلبا على روحهم المعنوية , وعلى ادائهما ايضا .

الإتجاه الثاني : هو أن من حصل على حوافز لا يستحقها سيدفعه الى عدم رفع ادائه , لأنه يحصل على الحوافز من دون جهد اضافي , والنتيجة هي فشل الحوافز في تحقيق الهدف الذي تسعى اليه .

¹ مصطفى يوسف "ادارة الاداء" دار الجامد للنشر و التوزيع , الطبعة الاولى , الأردن 2016 . من 83-84-

و لكي تحقق نظم الحوافز أهدافها بنجاح يجب توفر شروط محددة في تقرير الحوافز , و تنظيم اجراءاتها و فيما يلي شروط النظام الجهد للحوافز:¹

- البساطة : يعني هذا ان يكون النظام مختصرا ,واضحاً , مفهوماً , وذلك في بنوده , صياغته و حساباته .
- التجديد : و يقصد به ان يكون السلوك الذي سيتم تحفيزه مشروعاً , فلا يكفي ان نقول انه ينتج أكثر او يؤدي الى تخفيض التكاليف او تقليل الحوادث , فيجب ان يكون هذا أكثر وضوحاً من خلال شرح تفصيلي لما هو متوقع انواع مختلفة من التصرف .
- يمكن تحقيقه : يجب ان يكون احتمال التوصل الى تحقيق السلوك و التصرفات التي سيتم تحفيزها أمراً وارداً .
- يمكن قياسه : مالم يمكن التعبير عن كيفية ترجمة الأداء و التصرفات التي سيتم تحفيزها في شكل مادي محدد لفشل النظام , لأنه سيكون مضيقاً للمال و عليه يجب ان تكون التصرفات و السلوك (او الأهداف) و أيضاً العوائد القابلة للقياس بسهولة .
- معايير الأداء : و يقصد بها ان يتم وضع معايير للأداء و بسهولة (او مؤشرات الإنجاز و الأهداف) , وان يتم ذلك من خلال دراسات تجعل هذه المعايير محددة , و يمكن تحقيقها و قابلة للقياس .
- ربط الحافز بالأداء : لابد ان يشعر الأفراد بأن مجهوداتهم تؤدي الى الحصول على الحوافز و ان تكون هذه العلاقة واضحة و مفهومة .
- التفاوت : لا يجب ان يحصل العاملون على نفس القدر من الحوافز , و إلا فقدت قيمتها الجائزة و الاختلاف لابد ان يعتمد على مقدار الأداء الذي أنتجه الفرد .
- العدالة : يجب ان تتناسب حوافز الفرد على ادائه مع حوافز الآخرين على أدائهم و عدم تحقيق هذه هذه العدالة يؤدي الى شعور الفرد بالاستياء .
- الكفاية : يجب ان يكون هناك اجر يكفي احتياجات العاملين , و يمثل نظام الحوافز زيادة الأجر كما يجب ان يضمن النظام الجيد للحوافز دخلاً لا يقل عما كان عليه العامل قبل تطبيقه .
- السيطرة : و يعني سيطرة كاملة من الأفراد على الأعمال التي يقومون بها و الظروف المحيطة و الموارد التي يستخدمونها , و ذلك حتى يمكن حسابهم على ما يقومون من أداء .
- التغطية الكاملة للأداء : يعني أن يشمل نظام الحوافز على كل انواعا لإيجادة في الأداء , من حيث زيادة الكمية , الجودة , تخفيض الحوادث , فتح اسواق , عقد صفقات , تمثيل المنظمة , تقديم افكار جديدة و غيرها من أنواع مختلفة للأداء .
- المشاركة : مشاركة العاملين في وضع نظام الحوافز يمكن ان يزيد من اقتناعهم و حماسهم له و المحافظة عليه .

¹ أحمد ماهر "ادارة الموارد البشرية " مرجع سابق ص 367-368 .

الفرع الثاني : المبادئ الأساسية لنظام التحفيز الجيد

حدد كل من حسن محمد خير الدين و زملائه عدد من المبادئ الأساسية لنظام الحوافز الفعال , و منها كالتالي¹ :

1- مبادئ التبعية : و نقصد به الثواب و العقاب ينبغي ان يكون تابعا او معتمد على السلوك المرغوب بمعنى أن الموظف الذي يكون أداءه متميز و فوق مستوى معين يمكن أن يتم تحفيزه بمنحه زيادة في راتبه , و هنا نقول أن الحافز (الزيادة في الراتب او الأجر تتبع السلوك بالأداء المميز) و ذلك عكس الحال لو حصل الموظف على زيادة سنوية عادية في راتبه فإن الثواب هنا لا علاقة له و لا يتبع اي سلوك معين او مستوى أداء ان تنفيذ مبدأ إتباع الثواب و العقاب بالسلوك يسمح للموظفين في القيام بسلوك يغرفون مسبقا انه مجزئ له .

2-مبدأ الإدراك : نقصد بذلك انه لكي ينجح مبدأ التبعية بين الحوافز و السلوك , لابد ان يكون الناس مدركين للعلاقة الموجودة في هذا المبدأ . ففي المثال السابق , إذا لم يعرف الموظف مسبقا أن زيادة راتبه ستتبع ارتفاع مستوى أدائه فلن يكون لمبدأ التبعية اي وجوده , و من هذا يجب على المشرف عندما يريد ان يقيم علاقة تبعية بين الحوافز و السلوك المرغوب ينبغي ان ينتقل هذا المبدأ إلى الموظفين و إلفائهما يتعرفوا على هذا المبدأ .

3-مبدأ التوقيت : فالحافز او الثواب الذي يتبع السلوك بسرعة يكون افضل من الذي يحدث مع فترة طويلة من حدوثه , لذلك ينبغي على المشرف إذا وجد إن الموظف قام بسلوك مرغوب و أداء متميز ان يتبع ذلك بصرف حافزه في اسرع وقت حتى لا يشعر بعلاقة التبعية بين الحافز و السلوك .

4-مبدأ الحجم : و يتعلق هذا المبدأ بكبر أو صغر الحافز نفسه , فالحافز الكبير سيكون له أثر اكبر من الحافز الصغير .

5-مبدأ النوع : يتعلق هذا المبدأ بأنواع الحوافز المقدمة فقد تكون حوافز مادية كالمال و الجوائز و الترقيات و العطلات , و قد تكون حوافز غير مادية مثل الرضا الوظيفي و الغرور و الاستحسان من الشرف و يختلف الأفراد فيما بينهم بالنسبة لنوع الحوافز التي يفضلونها و يمكن للمشرف من خلال تعامله معهم ان يتعرف على نوع الحوافز التي يفضلها كل منهم حتى يمكنه أ، يحقق علاقة التبعية بين الثواب (الحافز) و السلوك المؤدي من كل منهم .

¹مدحت محمد ابو نصر , "الادارة بالحوافز , اساليب التحفيز الوظيفي " , المجموعة العربية للتدريب و النشر , طبعة الاولى , القاهرة . 2012 ص 173-

6- مبدأ الثبات : و نقصد بذلك ان يكون نظام الحوافز ثابتا عبر الوقت و بين الأفراد بمعنى آخر ينبغي على المشرف أن يكافئ كل المرؤوسين لنفس الشيء (حتى و ان اختلفت الحوافز حسب درجة تفصيل كل منهم للأنواع المختلفة للحوافز). و ينبغي أ، تقديرا من المشرف فإن المرؤوسين الآخرين يجب ان ينالوا تقديرا مماثل في حالة الأداء الجيد و هكذا .

7- مبدأ التحكم : و يتعلق بدرجة تحكم الموظف في السلوك الذي يرغبه المشرف , فإذا كان الموظف سيطرة تامة على السلوك المرغوب (كأن يكون ملتزما بمواعيد العمل الرسمية في الحضور و الانصراف) فإن تطبيق مبادئ نظام الحوافز يمكن أن تؤثر على السلوك .

أما إذا كان الموظف لا يستطيع التحكم في السلوك لظروف خارجية عن إرادته , و مثال ذلك عدم قدرة الموظف على القيام بعمله بالجودة او المستوى المطلوب بسبب مانع صادر من قسم آخر فإن استخدام الحوافز هنا يخلق له نوع من الإحباط .

لمطلب الثاني : عناصر التحفيز و معايير منح الحوافز

الفرع الأول : عناصر التحفيز

هنالك ثلاثة عناصر اساسية في عملية التحفيز و تعتبر بمثابة المتغيرات التي تحدد قيمة دالة التحفيز و هي:

أ/- القدرة : فالشخص المؤهل و القادر على القيام بعمل معين يمكن تحسين ادائه عن طريق التحفيز بخلاف الشخص العاجز غير المدرب او غير المؤهل .

ب/- الجهد : الذي يشير الى الطاقة و الوقت الازمين لتحقيق هدف معين حيث ان مجرد وجود القدرة لا تكفي فمثلا الطبيب المؤهل فعلا يجب ان يبذل جهدا و ينفق وقتا ليفهم طبيعة الحالة التي يعالجها .

ت/- الرغبة : اذا لم تكن الرغبة موجودة فان فرصة الوصول الى النجاح في اداء العمل تقل حتى و لم تم اداؤه فعلا .

الفرع الثاني : معايير منح الحوافز .

قبل ان نقوم بمنح الحوافز لابد من تحديد عدة اسس لذلك نذكر منها¹:

1/- الاداء : يعتبر الاداء المعيار الاساسي وربما الاوحد لمنح الحوافز لدى بعض المنظمات . و هو يزيد عن المعدل النمطي للأداء المطلوب سواء كان في الكمية او الجودة او الرج للوقت او تخفيض التكاليف او مورد اخر .

2/- المجهود : ان الجهد هو مقدار الطاقة العقلية و العضلية و النفسية التي يبذلها الفرد في وظيفته داخل المؤسسة خلال فترة زمنية معينة , فقد يصعب قياس ناتج العمل لأنه غير ملموس و واضح كما هو الحال في

¹ أحمد ماهر . مرجع سابق ذكره . ص 237

اداء وظائف الخدمات , او لان الناتج شيء احتمالي الحدوث حيث يستخدم هذا المعيار في تقييم اداء الاشخاص لأنه يعتبر من المحددات التي تمنح على اساس الحوافز , حيث تعد مكافاة الجهد احد الاساليب التقليدية لتحفيز ادائهم ورفع منتوجهم ويتجلى هذا في المؤسسات التي يتسم فيها الاداء بالانخفاض فيحل الجهد المبذول محل الاداء كمعيار للتقييم حينها يصعب قياس الاداء بطريقة موضوعية ودقيقة .

3/- الأقدمية : ويقصد بها طول الفترة التي قضها الفرد في العمل , وهي تشير الى حد ما الى الولاء والانتماء و الذي يجب مكافاته بشكل ما وهي تأتي في شكل علاوات في الغالب , وتظهر اهمية علاوات الاقدمية في القطاع العام اكثر منها في القطاع الخاص .

4/-المهارات والابداع والابتكار : ان بعض المنظمات تعوض و تكافئ الفرد على ما يحصل عليه من شهادات اعلى او جوائز ودورات تدريبية . وكذلك على اساس العمل الابتكاري او الابداعي الذي يقدم من الفرد الى المنظمة . و نقصد هنا بالعمل الابتكاري او الابداعي على انه عملية متكاملة بتوظيف القرارات الذهنية لدى الفرد للتواصل الى شيء جديد نافع للفرد و المنظمة و المجتمع .

المطلب الثالث : العوامل المؤثرة في نظام الحوافز

نظام الحوافز نظام قائم بذاته يتأثر بمجموعة من العوامل المحيطة به ويدخل إطار المؤسسة فيها ومنها ما يتصل بالسياسة العامة للدولة كما يلي¹.

1- على مستوى الدولة: تتأثر أنظمة الحوافز بعاملين اثنين هما:

- سياسة الدولة الاقتصادية والاجتماعية: وتظهر غالبا في شكل قوانين تعمل المؤسسة من خلال إدارتها على تطبيقها، وبالتالي تشكل الإطار الخارجي الذي يحتوي معالجة كل المشاكل الناجمة عن التطبيق .
- القيم الاجتماعية و النظام الاجتماعي السائد: والذي يؤثر بشكل واضح على أفراد المجتمع ويحدد رغباتهم وحاجاتهم، والأولويات في ذلك، فكل مجتمع له عادات وقيم تحدد نظرة أفرادها للمنافع وكذلك السبل الموصلة إلى تحقيقها، وبالتالي يتحدد نظام الحوافز الذي يتناسب مع هذه المعطيات.

2- على مستوى المؤسسة: حيث يتأثر نظام الإدارة بالعوامل الآتية:

- نوع الجهاز الإداري وإمكانياته وتنظيمه، وقدرة إدارته على اختيار نظام الحوافز المناسب فنظام الحوافز يتحدد وفقا لإمكانات المؤسسة وكفاءة الإدارة في اختيار النظام الأمثل المطابق لكل من تطلعات العامل وقيود وأهداف المؤسسة.
- اقتصاديات المنظمة نفسها ومدى فعالية نشاطها ومردودها بالنسبة للاقتصاد الوطني أي كلما زادت فعالية اقتصاد ما كلما زاد ذلك من فرص إقامة نظام تحفيزي فعال يعود بالنجاح على مستوى الفرد والمؤسسة.

¹ أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الإبراهيمية، مصر 2001 ، ص 257

• نوع القوة العاملة و تركيبها المهني والاجتماعي والثقافي وهنا يتحدد مدى انسجام رؤية العامل مع رؤية المؤسسة للأمور، فعلى الفرد أن لا يتناقض في تطلعاته مع حدود المؤسسة المالية، وكذا عليه أن يكون واعيا بالدور الموكل له.

و مهما كان وضع النظام سواء على مستوى الدولة أو المؤسسة فإنه يتأثر بمجموعة من العوامل وهي :

• الوضع الاقتصادي في الوطن.

• الوضع العام للعامل.

• النظام الضريبي المتبع.

• المعايير المتبعة في قرار نظام الحوافز.

• هيكل الأجور وتوافقه مع طبيعة العمل والجهد وكذا الحاجات.

• توقف الإنتاج لأسباب غير راجعة لإرادة العامل كتعطل الآلة مثلا.

• الحالة الاجتماعية للعامل.

• حب العامل لعمله و تفانيه فيه لرفع إنتاجيته.

• انسجام العامل وعمله، وتأثير الظروف المحيطة به.

3- عوامل أخرى: بالإضافة إلى الحوافز السابقة الذكر هناك عوامل أخرى تؤثر في نظام الحوافز نذكر منها:

أ- عوامل تنظيمية: لكل مؤسسة هيكل يحدد العلاقات داخلها، وهذا الهيكل يأخذ في أي مؤسسة كانت أحد الشكلين التاليين:

- التنظيم الرسمي: في هذا النوع من التنظيم واجب الإدارة هو التخطيط " توجيه العمال " أما واجب العمال فيكمن في تنفيذ الأعمال والأوامر على أكمل وجه.

وهنا نتطرق إلى ثلاث وظائف مهمة للتنظيم الرسمي من أجل التأثير على الحوافز وهي: القيادة، الاتصال، المشاركة في اتخاذ القرارات

• القيادة: إن جوهر علاقة القيادة بين الفرد والآخر يتمثل في التأثير الذي يمارسه فرد يشغل موقع قيادي في جماعة على مشاعر وسلوك الأفراد الآخرين والقيادة توجه سلوك الناس وتنسق جهودهم وتوفق بين أفكارهم ووجهات نظرهم في موقف معين بقصد الوصول إلى هدف معين.

وقد يتمتع الفرد بقيادة رسمية إلا أنه لا يضمن فعالية التأثير على الأفراد ومن جهة أخرى قد يفتقد الفرد للقيادة والسلطة الرسميتين إلا أنه يتمتع بقوة التأثير على الأفراد.

ومؤشر القيادة يستعمل عادة في قياس درجة تحقيق الأفراد للمهام أو الأهداف لكن استخدام هذا المعيار وحده غير كاف فهناك أثر آخر لسلوك القائد يتمثل في رضا الأفراد وبالتالي أدائهم. وللتأثير على العمال يجب أن تكون القيادة فعالة، فهناك دراسات تفترض أن فعالية القيادة تحددها متغيرات تتعلق بصفات القائد وسلوكه وهناك دراسات أخرى تفترض أن هذه الفعالية تحددها خصائص الأفراد، مثل شخصيتهم ودافعيتهم وكذا قدراتهم.

• الاتصال: في التنظيم الرسمي غالبا ما يتضمن أوامر وتعليمات بين الرئيس ومرؤوسيه بشأن الوظيفة التي يؤديها المرؤوس بمستوى أدائه، مدى تقدمه، نقاط ضعفه وسبل تحسين أدائه. وهنا يظهر واجب المؤسسة إذن في تشجيع نشر المعلومات وتبادلها وإخبار العاملين بسياساتها ونشاطاتها حتى يكونوا على علم بما يجري داخل مؤسستهم، وحتى لا تدع مجالاً للتنظيمات غير الرسمية الناتجة عن جماعة العمل ولا تشجعها على نشر الشائعات التي تؤثر على سير المؤسسة ككل وبذلك تسود الثقة بين العمال والإدارة ويكون ذلك بمثابة حافز لهم على العمل ورفع الأداء.

• المشاركة في اتخاذ القرارات: إن الاهتمام بزيادة الإنتاج ورفع الأداء، وزيادة مساهمة العاملين في ذلك، دفع كثيرا من الباحثين إلى تبني بعض الأساليب في التحفيز والتي تقوم على زيادة مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات التي يقومون بتنفيذها، هناك من يقترح في اتخاذ القرارات اشتراك العمال في إطارها يدعى التسيير بالأهداف، يرمي هذا النوع من التسيير إلى زيادة الحافز الداخلي للأفراد من خلال اشتراك المرؤوسين مع الرؤساء في تحديد الأهداف، كذا زيادة رقابة المرؤوس على عمله

- التنظيم غير الرسمي: يقصد به شبكة العلاقات الشخصية الاجتماعية التي تنشأ و تنمو بين العاملين نتيجة اجتماعهم في مكان العمل ويسمى التنظيم غير الرسمي كذلك جماعات العمل أو الجماعات غير الرسمية. إلا أن التنظيم الرسمي كثيرا ما يكون هو السبب في خلق التنظيم غير الرسمي إذ إن العمال الذين عينوا ووزعوا على الإدارة سرعان ما يقيموا مختلف العلاقات التي تبدأ عادة بسبب العمل فقط ثم تتطور إلى الجوانب الشخصية للعاملين.

ويمكن القول إن التنظيم الرسمي والغير الرسمي ليسا متناقضين أو منفصلين عن بعضهما البعض، وإنما هما وجهان لتنظيم واحد فالجانب الأول يحدد الأهداف ويقوم برسم الخطة ويجدول طرق العمل ويتابع تنفيذها ويحكم علاقات الأفراد و الإدارات بينما الجانب الثاني يمثل الناس في معاملاتهم وكلامهم في شتى علاقاتهم، فالجانبان غالبا ما يكونان مكملان لبعضهما البعض والعلاقة بينهما تكون علاقة تداخل، أي أن كل واحد منهما يتأثر ويؤثر بالآخر .

ب- عوامل قيمية : هناك عوامل قيمية تؤثر في نظام الحوافز وهي مهمة باعتبارها تعكس الواقع المحيط بالفرد والمؤسسة على حد السواء، نظرا لتباين المتعلقات والمفاهيم والإصلاحات وكذلك المعايير والعادات وذلك كله حال دون إعطاء صبغة محددة لمفهوم القيم.

فالقيم هي ما يعتبره الفرد مهما، وتعبير آخر هي كل الآراء التي تبدو صواب، حق، عدل ويمكن أن نذكر منها ما يلي:

- القيم الاقتصادية: كل ما هو نافع محقق للكسب المادي، وهو ما يعرف بالحوافز النقدية أو المادية.
- القيم الجماعية: تتمثل باهتمام الفرد بتحقيق التناسق والانسجام في طريقة أداء العمل وتحسينه.
- القيم الاجتماعية: هي مجموع القيم المتعارف عليها بين أفراد المجتمع ونعتبر مرجعا لتقييم تصرفات الأفراد.
- القيم السياسية: وهي السعي إلى السيطرة على الآخرين أو قيادتهم أو التحكم فيهم.
- القيم الثقافية: تمثل خلاصة لتفاعل مجموعة من العناصر المتمثلة في التاريخ، العادات والمعتقدات.
- القيم الدينية: تمثل اهتمام الفرد بعلاقته مع ربه والسعي لإرضائه.

المبحث الثالث: أثر الحوافز في تفعيل الأداء

يعتبر مفهوم الأداء من أكثر المفاهيم شيوعا واستعمالا في حقل اقتصاد و تسيير المؤسسات , حيث حظي باهتمام واسع من قبل الباحثين و المفكرين خاصة في علم الاقتصاد .

المطلب الأول : ماهية الأداء

الفرع الأول : تعريف الأداء

الأداء هو المجهود الذي يبذله كل من يعمل بالمؤسسة من منظمين , مديرين و مهندسين¹

يعتبر الأداء ذلك المستوى الذي يحققه الفرد عند قيامه بعمل ما , فهو يرتبط بتحقيق مستويات مختلفة للمهام المطلوب انجازها , و على كل فان الأداء يكون نتيجة امتزاج عدة عوامل كالجهد المبذول و إدراك الدور ومستوى القدرات التي يتمتع بها الفرد , كما أنه أي نشاط يؤدي الى نتيجة و خاصة السلوك الذي يغير المحيط بأي شكل من الأشكال .

كما هناك من يرى بأن :الأداء هو درجة تحقيق و إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد و هو يعكس الكيفية التي يحقق او يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة , و غالبا ما يحدث لبس و تداخل بين الأداء و الجهد , فالجهد يشير الى الطاقة المبذولة , اما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد .

الفرع الثاني : مكونات الأداء

يتكون مصطلح الأداء من مكونين رئيسيين هما الفعالية و الكفاءة , أي إن المؤسسة التي تتميز بالأداء هي التي تجمع بين عاملي الفعالية و الكفاءة في تسييرها .

¹ حمداوي وسيلة ,وسيلة الموارد البشرية , ديوان المطبوعات الجامعية الجزائرية , مديرن النشر لجامعة قالة 2004 ص 123.

1-الفعالية : ينظر الباحثون في علم التسيير إلى مصطلح الفعالية على أنه أداة من أدوات مراقبة التسيير في المؤسسة , وهذا من منطلق أن الفعالية هي معيار يعكس درجة تحقيق الأهداف المسطرة , وتجدر الإشارة من جهة أخرى إلى أنه توجد اسهامات كثيرة مختلفة حاولت تحديد ماهية هذا المصطلح , فقد اعتبر المفكرون الكلاسيكيون الفعالية بمثابة الأرباح المحققة , و من ثم -حسب نظريتهم- تقاس فعالية المؤسسة بكمية الأرباح المحققة .

2-الكفاءة : الكفاءة هي القدرة على القيام بالعمل المطلوب بقليل من الإمكانيات , والنشاط الكفاء هو النشاط الأقل تكلفة . نستنتج من هذا التعريف أن الكفاءة ترتبط بتحقيق ما هو مطلوب بشرط تدنيه التكاليف (أي استعمال مدخلات أقل) . كما تعرف الكفاءة على انها : الإستخدام الأمثل لموارد المؤسسة بأقل تكلفة ممكنة دون الحصول أي هدر يذكر¹.

3-الإنتاجية : يشير هذا المصطلح إلى قدرة المشروع على تحقيق أكبر قدر ممكن من الأهداف المطلوبة باستخدام أقل موارد ممكنة , فالمشروع الذي يحقق أهدافه هو مشروع فعال , والمشروع الذي يستخدم اقل موارد ممكنة مشروع كفى , وإذا تحقق الأثنين معا (الفعالية و الكفاءة) فإن المشروع منتج .

4-الاهداف : و هي حالات نهائية تسعى المؤسسة لتحقيقها , يجب أ، تتضمن الخطة الناجحة قائمة من الأهداف تسعى المؤسسة لتحقيقها قد تكون هذه الأهداف استراتيجية و أداء العمل اليومي للمؤسسة .

المطلب الثاني : آليات التحفيز المساهمة على تحسين الأداء .

و تتمثل في ما يلي :

1-تخطيط وضع الاهداف : إن مشاركة الفرد في وصف أهداف و نتائج له , و العمل على تحقيقها سيزيد من دافعه , و خاصة إذا كانت هذه الأهداف واضحة , و محددة و قابلة للقياس , و ترضى طموحة , وذات قيمة عالية , لأن " تحديد الأهداف يعد عاملا مساعدا قويا في رفع الروح المعنوية لعاملين , خاصة إذا كانت هذه الأهداف قادرة على جذب العمال لتحقيقها , و من هنا تبرز أهمية و ضرورة اقتران مصالح و أهداف و آمال المؤسسة مع أهداف و مصالح و آمال العمال به " .

2-المشاركة في القرارات : إن مشاركة العاملين في القرارات و الأمور ذات العلاقة بعملهم يزيد من حماسهم و انتمائهم , و التزامهم و من أهم النتائج المترتبة عن ذلك , ترشيد عملية اتخاذ القرارات و أن المشاركة للأفراد تتفق مع الميل النفسي لهم ليعملوا ما يقررونه لأنفسهم , و ليس من خلال ما يطلبه و يفرضه الآخرون عليهم لذلك تأتي أعمالهم تعكس مدى رضاهم على عملهم و الالتزام على أحسن وجه .

3-تعديل السلوك : بتغيير أفعال العاملين و سلوكهم من خلال التشجيع المنتظم للأفعال المرغوبة و تثبيط الأفعال غير المرغوب فيها , و يقوم المشرفون على العمل بتحديد الأفعال المرفوضة التي تحتاج الى تغيير ثم يستخدمون الطرق المناسبة للتدعيم و التعزيز لتشجيع العاملين على إحداث التغيير .

¹ أحمد ماهر , اقتصاديات الإدارة .الدار الجامعة الإسكندرية . بدون سنة النشر مصر . ص 94.

4- أثر العامل : من خلال توسيع وتنويع مهام العاملين و مسؤولياتهم و إتاحة لهم المزيد من الفرص للاجتهاد ومن الأمور الهامة التي يجب على الإدارة مراعاتها ان تعمل على إشهار كل عامل بأهمية عمله مهما كان هذا العمل بسيطاً , كما يجب على الإدارة أن تعطي الفرد صورة أكبر عن العمل بشكل عام عن دوره بشكل خاص , إن ظروف العمل الحسنة تحقق النفع لكل من الفرد و المؤسسة على حد سواء , فالعاملون تتوفر لهم " فرصة استخدام قدراتهم الخاصة و تطوير مهارتهم كما تحقق المؤسسة بخاصية المؤسسة الأكثر تحفيزاً .

5- التحفيز بالتغذية الراجعة : توفير التغذية الراجعة

المطلب الثالث : أثر الحوافز في تفعيل أداء الأفراد .

الفرع الأول : أسباب انخفاض الأداء و علاقته بالتحفيز .

في الواقع العملي كثير ما نسمع بشكاوي المديرين بأن العاملين لديهم لم يعودوا يعملون بأقصى طاقتهم كما كان الحال في الماضي , و من واقع البحوث و الدراسات في هذا المجال فإنه يمكن الإشارة الى ثلاث أسباب رئيسية كل منها يشير بشكل مباشر إلى نوع الحوافز .

-عدم جاذبية الحوافز التي توفرها المنظمة للعاملين بها , بينما الحقيقة إن البعض يرغب في الحافز المادي والبعض الآخر الحافز المعنوي , و بطبيعة الحال إن لم يكن الحافز مرغوب فيه من جانب شاغل الوظيفة فإن تأثيره على الأداء يكون ضعيفاً .

- ضعف العلاقة بين الحافز و الأداء بالرغم من إقرار ذلك من طرف المديرين و ربطها بجودة العمل و كمية الإنتاج إلا أن ذلك لا يجسد على أرض الواقع .

-عدم الثقة في الإدارة و الذي ينتج عادة من عدم وفاء الإدارة بوعودها الخاصة بالحصول على الحوافز أو مزايا معينة في حالة وجود أداء¹ .

الفرع الثاني : مساهمة التحفيز في تحسين الأداء² .

هناك مجموعة من الخطوات تساعد المديرين للتفاعل مع العاملين من أجل أداء أفضل كما تحفزهم للعمل بشكل يربط مصالحهم الشخصية و أهدافهم مع مصالح العمل و أهدافه , و تتمثل هذه الخطوات فيما يلي :

-مساعدة العاملين على التوسع :

فالعامل لديه الرغبة في التطور و التحسن و الابتكار في حالة ما وقرت له كل ظروف العمل المناسبة .

- وضع مستويات و قياسات واضحة للعمل :

¹ مصطفى يوسف . إدارة الأداء . مرجع سبق ذكره ص 89 .

² زاهر محمد ديري . السلوك التنظيمي . دار المسيرة . الأردن الطبعة الأولى 2011 . ص 65

حيث يعتمد قياس الأداء إذا كان جيد أو غير مقبول على المخرجات مع مراعات مناقشة هذا الأمر مع العاملين والاستماع إلى آرائهم من أجل رفع مستوى الأداء .

-تعيين حجم مسؤولية العاملين :

هذا من ضمن أهم العوامل التي تترعى أداء الفرد بسبب جملة بالمهام الموكلة إليه .

-الملاحظة والمتابعة :

يجب على المدير مراقبة ما تم إنجازه , و متابعة العاملين و تقديم المساعدة و التوجيه للعاملين و مكافأة كل عامل حسب أدائه .

-استخدام أسلوب واضح في منح المكافآت :

و خاصة لمن يحقق نتائج جيدة تفوق الأداء المتوقع , و تنوع هذه المكافآت ما بين الحوافز المادية كالعلاوات والحوافز المعنوية كإبراز مكانة العامل المتميز أو إصدار شهادة تقدير لجهوده المتميزة أو ترقيته .

الخلاصة :

ما يمكن استنتاجه من هذا الفصل بان الحوافز هي مؤثرات خارجية ذو القوة الدافعية و المحركة للفرد والموجهة للسلوك قصد تلبية الحاجات و الرغبات و الوصول الى مستويات الاداء العالية و المتميزة لتحقيق اهدافهم الشخصية و اهداف المؤسسة ككل , و قد قامت بدراسته عدة نظريات و وصلوا الى هدف بان الحوافز لها الدور البالغ و الاهمية الكبيرة في تقويم سلوك الافراد في المؤسسة لأنها الطريقة التي من خلالها تعبر المؤسسة للموظف .

عن مدى تقديرها لأدائه المتميز و عمله المتقن , و هي من احدى الطرق التي تساعد المؤسسة على تحقيق اهدافها فهي الوسيلة الفعالة التي تستعملها المؤسسة لدفع و حث عمالها على تحسين ادائهم و زيادة انتاجهم. ولكي يكون نظام الحوافز فعالا يجب اتباع الخطوات المتبعة قبل و اثناء و بعد وضع نظام الحوافز و العوامل المؤثرة فيه و قواعده و خصائصه و كذلك مراحلها و من ثم تقييمه ان كان ناجحا , فكلما زادت الحوافز تحسن اداء الافراد مما يؤدي مباشرة الى تحسين اداء المؤسسة .



الفصل الثاني

الإطار القانوني للمؤسسات

الصغيرة والمتوسطة



تمهيد :

يتجه الواقع العالمي في ظل التحولات الاقتصادية و المتغيرات المعاصرة بشكل ملموس نحو دعم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و مسانديتها, لدورها الاساسي و الفعال في عملية التنمية الاقتصادية , فهي تمثل النواة الحقيقية و المرتكز الاستراتيجي لقطاع الاعمال و المال للدول عامة دون استثناء

استطاعت هذه المؤسسات ام تبرهن على قوة الدور الذي تلعبه , وذلك من خلال الخصائص التي تتميز بها , والتي جعلها قابلة للتأقلم مع جميع الاقتصاديات , مهما اختلفت درجة النمو و الامكانيات المتوفرة لديها وبالنسبة للجزائر , و حتى لا تكون بمعزل عن التغيرات التي يشهدها العالم اليوم من تطور اقتصادي وتكنولوجي , و معلوماتي بالإضافة الى حدة المنافسة , تفتنت لأهمية الدور المرتقب لهذه المؤسسات في توسيع قاعدة الاقتصاد الوطني , فقامت بعدة مبادرات هدفت الى تشجيع الشباب الصغار المستثمرين للتوجه نحو هذا القطب الاستثماري الجديد بإقامه مثل هذه المؤسسات , نظرا لما يمكن ان تؤديه مستقبلا اذا ما حظيت بالعناية الكافية , و يظهر ذلك من خلال القوانين المتعاقبة لتهيئة البنية التشريعية اللازمة , و كذا الهياكل الداعمة التي تهدف الى اعطاء فرصة لهذه المؤسسات الصغيرة و المتوسطة للإبراز دورها في المساهمة في تحقيق التنمية .

المبحث الاول : مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

المطلب الاول : تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة .

يوجد العديد من التعاريف للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة على المستوى الدولي و هذا نظرا لعدم اتفاق الباحثين و المؤلفين و اجماعهم على تعريف موحد يكون مقبولا لدى جميع الاطراف المهتمة بهذا القطاع , كون هذا المفهوم (المؤسسات الصغيرة و المتوسطة) مفهوما ديناميكيا يتغير من بلد لآخر , و من فترة لأخرى , و من جهة لأخرى و من مختص لآخر كنتيجة لاختلاف السياسات و التوجهات , و المستوى الاقتصادي و الاجتماعي للدول .

لا ان هناك معايير عدة حاول من خلالها المهتمون وضع اطار محدد للمؤسسة الصغيرة و المتوسطة , و فيما يلي :

أ-/معايير تعريف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة : ثمة صعوبة كبيرة في وضع تعريف واضح خاص بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة , و يكون مقبولا و يحظى بإجماع مختلف الاطراف المهتمة بهذا القطاع .

و يعود السبب في ذلك الى تعدد و جهات النظر و المعايير المعتمدة في التعريف بهذه الحقيقة الاقتصادية , حيث لا نجد تعريفا محدد " للمؤسسة " انما تعتبر هذه الاخيرة وحدة اقتصادية , مؤلفة من مجموعة افراد متضامين تربطهم علاقات معينة من اجل تحقيق هدف معين .

كما يمكن اعتبارها "مجموعة افراد و اموال لها كيان واقعي خاص تتمتع بالاستقلالية و الذاتية و تتكون من عناصر مختلفة يتم تعيينها في سبيل تحقيق غاية المؤسسة " .

هذا يعني انها كيان اجتماعي , و تجمع انساني جامع للأفراد العاملين بهدف تنفيذ و اداء اعمال و نشاطات لا يمكن لفرد واحد القيام بأعبائها¹ .

الا انه تم الاعتماد على مجموعة من المعايير لتحديد تعريفها, منها عدد العمال حجم الرأسمال, و الجمع بين المعيارين معا , و كمية الانتاج , و حجم المبيعات مستوى التنظيم او معايير اخرى , مع تغليب احد المعايير والمتمثلة في معيار العمالة (اولا) , معيار الرأسمال (ثانيا) , و معيار العمالة و الرأسمال معا (ثالثا)

1/- معيار العمالة : يعتبر معيار عدد العمال احد المعايير الاكثر شيوعا في تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة , و ذلك لسهولة قياسه و دقته في التصنيف , و يتميز هذا المعيار ببساطة و سهولة المقارنة من خلاله بين حجم المؤسسات , كما يتميز ايضا بتوافر و سهولة جمع البيانات الخاصة به²

¹فتحي السيد عبده ابو سيد احمد, الصناعات الصغيرة و دورها في التنمية , مؤسسة شباب الجامعة , الجماهير الليبية , 2005, ص30

²مصطفى بن ساحة , اثر تنمية الصادرات غير النفطية على النمو الاقتصادي في الجزائر: دراسة حالة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة , مذكرة لنيل شهادة الماجستير في التجارة الدولية , المركز الجامعي , غرداية , 2011, ص15

كما يتميز ايضا بانه ثابت و موحد , خصوصا انه لا يرتبط بتغيرات الاسعار و اختلافها مباشرة و تغيرات اسعار الصرف.¹

عرف البنك الدولي المؤسسات الصغيرة و المتوسطة باستخدام معيار عدد العمال و الذي يعتبر معيارا بدائيا , بانها تلك المؤسسات التي توظف اقل من 50 عاملا و يصنف المؤسسات التي يعمل بها اقل من 10 عمال بالمؤسسات المصغرة , و التي بها ما بين 50-100 عامل فهي مصنفة كمؤسسات متوسطة.

نجد في الاتحاد الاوروبي ان المؤسسات التي يعمل فيها ما دون 50 عاملا تعتبر مؤسسة صغيرة , اما المتوسطة فهي التي يعمل بها ما دون 250 عاملا , و في الولايات المتحدة الامريكية تعد المؤسسات التي يعمل فيها ما بين 10 الى 50 عاملا مؤسسة صغيرة اما المؤسسات صغيرة عندما يتراوح عدد العاملين فيها ما بين 10 الى 102 عمال , و تعد متوسطة عندما يتراوح عدد العاملين ما بين 10 و 25 عاملا.²

الملاحظ ان استعمال هذا المعيار يختلف من دولة الى اخرى حسب درجة نموها الاقتصادي و حسب القطاعات , فالمؤسسة الكبيرة في الجزائر قد تكون صغيرة في الولايات المتحدة الامريكية , كذلك القطاعات , فمثلا المؤسسة التي يعمل بها 500 عامل في صناعة النسيج تعتبر كبيرة , و يمكن ان تصنف مؤسسة صغيرة في صناعة السيارات.³

رغم مزايا هذا المعيار و المتمثلة في البساطة في التطبيق او السهولة في المقارنة الثبات النسبي , فقد تعرض الى عدة انتقادات من بينها : ان عدد العمال ليس الركيزة الوحيدة في العملية الانتاجية اذا ان هناك متغيرات اقتصادية ذات اثر كبير على حجم المؤسسة , كحجم الانتاج و الحجم الطبيعي للمؤسسة.⁴

تعرض هذا المعيار للنقد لأنه لا يعكس الحجم الحقيقي للمؤسسة بسبب اختلاف معامل راس المال , فهناك مؤسسات تتطلب استثمارات رأسمالية ضخمة و لكنها توظف عدادا قليلا من و لا يمكن اعتبارها من المؤسسات الصغيرة , كما ان هناك مؤسسات تتطلب استثمارات رأسمالية قليلة و لكنها توظف عددا كبيرا من العمال و لا تدرج في صنف المؤسسات الصغيرة.⁵

¹ اقلولي ولد رايح صافية , تركزس القانون الجزائري لمفهوم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة " , المجلة الجزائرية للعلوم القانونية و السياسية , جامعة الجزائر , كلية الحقوق , العدد 01, 2009, ص 113

² هيا جمبل بشارت , التمويل المصرفي الاسلامي للمشروعات الصغيرة و المتوسطة , دار النفاثس للنشر و التوزيع الطبعة الاولى , عمان - الاردن 2008 ص 25-26

³ -اقلولي رايح صافية , مرجع سابق , ص 114.

⁴ فتحي السيد عبده ابوالسيد احمد . مرجع سابق . ص 49

⁵ برجي شهرزاد , اشكالية استغلال مصادر تمويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة , مذكرة لنيل شهادة الماجستير , تخصص مالية دولية , كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير , جامعة ابي بكر بلقايد , تلمسان 2012 ص 22.

بالإضافة الى ان اصحاب المؤسسات الصغيرة يلجؤون الى اخفاء العدد الحقيقي للعمال لأسباب تتعلق بالتزاماتهم اتجاه العمال امام الدولة كالتهرب من اداء حقوق العاملين خاصة العمالة المؤقتة كالضمان الاجتماعي¹

نقول انه مهما كان لهذا المعيار من مزايا و عيوب , الا انه من أكثر المعايير استخداما².

2/ معيار راس المال :

يعتبر معيار راس المال او قيمة الاستثمار احد المعايير الاساسية المستخدمة للتمييز بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على انها , تلك التي لا يتجاوز فيها راس المال المستثمر حد اقصى معين يختلف باختلاف الدولة ودرجة النمو الاقتصادي وغيرها .

لقد اعتمدته بعض الدول الاسيوية : (الفلبين .و الهند .وكوريا الجنوبية .و باكستان) و ذلك بتصنيف المؤسسة الصغيرة و المتوسطة تلك التي يتراوح راس مالها ما بين 35 و 200 الف دولار , اما فرنسا فتعتبر مؤسسة صغيرة و متوسطة تلك التي لا يتجاوز راس مالها 5 مليون فرنك او ما يعادلها من الأورو .

يؤخذ على هذا المعيار انه لا يصلح بمفرده لتعريف المؤسسات الصغيرة او المتوسطة او استخدامه كمعيار للمقارنة بين المؤسسات المماثلة في الدول المختلفة , حيث تختلف قيمة النقود من دولة الى اخرى بل تختلف في الدولة الواحدة حسب معدلات التضخم وارتفاع الاسعار , و الحالة الاقتصادية بصفة عامة , و يفضل عدم الاعتماد على هذا المعيار بمفرده حيث يمكن الاسترشاد به مع معيار اخر

3/- معيار العمالة و راس المال معا :

يعد هذا المعيار من اكثر المعايير استخداما لتعريف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة حيث يثم الاعتماد على كل من عدد العاملين و راس المال , و سبق ان ذكرنا ان كل معيار من المعيارين بمفرده توجه اليه بعض الانتقادات و بالتالي فالجمع بينهما يقلل منها³

قد نجد ان عدد العمال لدى مؤسسة ما قليل و لا يعني ان حجمها صغيرا , اذا من المحتمل ان يكون راس المال بها كبيرا نسبيا , اي انها تستخدم اسلوبا فنيا في الانتاج ذو راس مال كثيف , و بالتالي تصنف هذه المؤسسة حسب معيار راس المال من المؤسسات الكبيرة قد تكون بالفعل كذلك , في حين انها مصنفة صغيرة

¹الحاج علي حليلة , اشكالية تمويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة : دراسة حالة ولاية قسنطينة , مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير .كلية العلوم الاقتصادية و التجارية .جامعة منثوري قسنطينة.2009.ص5

²-شعيب انتشي , واقع و افاق المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر في ظل الشركة الأورو جزائرية .مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية .فرع تحليل لاقصادية .فرع تحليل اقتصادي .كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير .جامعة الجزائر 2008.ص06

³مشري محمد الناصر , دور المؤسسات المتوسطة و الصغيرة و المصغرة في تحقيق التنمية المحلية المستدامة , دراسة الاستراتيجية الوطنية لترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة حالة ولاية تبسة , مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية .تخصص استراتيجية المؤسسة للتنمية المستدامة .كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية جامعة فرحات عباس .سطيف .2011.ص04

او متوسطة وفقا لمعيار العمالة , وربما يحدث العكس , فقد نجد راس المال صغيرا و حجم العمالة كبيرا . فيتم تصنيف المؤسسة الى مؤسسة كبيرة وفقا لمعيار العمالة , وصغيرة او متوسطة وفقا لمعيار راس المال . لذا وجد معيار راس المال /العمالة اذي يمزج بين المعيارين , ويمثل حجم راس المال المستخدم بالنسبة للوحدة الواحدة من العمل , و يحسب بقيمة راس المال الثابت على عدد العمال , و الناتج يعني كمية الاستثمار اللازمة لتوظيف عامل واحد في المؤسسة .

غالبا يكون هذا المعيار منخفضا في القطاعات التي تتميز بقله راس المال بصفة عامة . مثل قطاع الخدمات التجارية , و يكون مرتفعا في القطاعات الصناعية للمؤسسات الكبرى و العملاقة التي تحتاج راس مال كبير وذات التقدم الفني العالي¹

نستخلص من خلال استعراضنا لاهم المعايير المستخدمة لتعريف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة , ان وضع تعريف معين و محدد تأخذ به كل دول العالم غير ممكن لأسباب تتعلق بظروف كل دولة , بل انه يوجد اكثر من تعريف في الدولة الواحدة .

ب/-التعريف القانوني للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة :

ليس هناك تعريفا محدد و موحد للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة , فطبقا لمنظمة العمل الدولية لا يمكن لتعريف واحد ان يشمل جميع ابعاد الحجم "الصغيرة" او "المتوسط" للعمل التجاري . و لا يمكن لهذا التعريف ان يعبر عن الاختلافات بين الشركات و القطاعات او البلدان ذات مستويات التنمية المختلفة² .

حسب القانون الجزائري . فقد تبلور مفهوم المؤسسة من خلال تعريف المؤسسة العمومية الاقتصادية في القانون التوجيهي للمؤسسات العمومية³ رقم 01/88 بحيث تقضي المادة 5 منه بان تشكل المؤسسة العمومية الاقتصادية في اطار عملية التنمية هو الوسيلة المفضلة لإنتاج المواد و الخدمات و تراكم راس المال , و تعمل هذه المؤسسة في خدمة الأمة و التنمية وفق الدور و المهام المنوطة بها⁴ و هذا ما تؤكدته المادة التاسعة من نفس القانون .

بالرجوع الى قانون المنافسة فقد عرفت المادة الثالثة من الامر 03/03 المؤرخ في 19 يوليو 2003 المتضمن قانون المنافسة "المؤسسة" هي كل شخص طبيعي او معنوي أيا كانت طبيعته يمارس بصفة دائمة . نشاطات الانتاج او التوزيع او الخدمات⁵ ."

¹ مسدود دليلة. دور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في ترقية و نمو القطاع السياحي دراسة حالة ولاية بومرداس مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير . المؤسسات الصغيرة و المتوسطة .كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية .جامعة محمد بوقرة .بومرداس 2009ص50

² -غيا شريف .محمد بوقسوم .التجربة الجزائرية في تطوير و ترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و دورها في التنمية الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية . جامعة ورقلة يومي 17/18 افريل 2006 ص 106

³ قانون رقم 01/88 مؤرخ في 12 يناير 1988 , يتضمن القانون التوجيهي للمؤسسات العمومية , ج.ر العدد 2 الصادر في 13 يناير 1988

⁴ قانون رقم 01/88 /المرجع نفسه

⁵ امر رقم 03-03 مؤرخ في 19 جويلية 2003 متعلق بالمنافسة . ج.ر العدد 43 الصادر في 20 يوليو 2003 معدل و متمم

الملاحظ. لا يمكن الاعتماد على هذا التعريف للمؤسسة لانه مفهوم اقتصاديا لا قانونيا. و اورده المشروع لتوضيح بعض المصطلحات المتضمنة في قانون المنافسة .

اما في التقنين التجاري , فنجد ان المشروع اكتفى فقط بالإشارة الى مصطلح المؤسسة "مقولة" لما كان بصدد تقرير الصفة التجارية لبعض الاعمال المنصوص عليها في المادة الثانية دون ان يعرف المؤسسة .

باعتبار ان المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تعتبر النواة الحقيقية للتنمية الاقتصادية لأية دولة , فقد تم وضع اطار تشريعي ينظم هذه المؤسسات و المتمثل في القانون رقم 01-18 المتضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة .

حسب المادة 06 من هذا القانون , فانه تعرف المؤسسات الصغيرة على انها " مؤسسة تشغل ما بين 10 الى 49 شخصا , و لا يتجاوز رقم اعمالها السنوي 200 مليون دينار او لا يتجاوز مجموع حصيلتها السنوية 100 مليون دينار".

اما المؤسسة المتوسطة , فقد عرفتها المادة 05 من نفس القانون بانها " مؤسسة تشغل ما بين 50 الى 250 شخصا . و يكون رقم اعمالها ما بين 200 مليون و مليارين دينار او يكون مجموع حصيلتها السنوية ما بين 100 و 500 مليون دج"

و بالتالي , فان المؤسسات الصغيرة و المتوسطة حسب المادة 04 تعرف بعض النظر عن طبيعتها بانها مؤسسة انتاج السلع او الخدمات :

*تشغل من 01 الى 250 شخصا .

*لا يتجاوز رقم اعمالها السنوي ملياري (02) دينار او لا يتجاوز مجموع حصيلتها السنوية خمسمائة (500) مليون دينار .

*تستوفي معايير الاستقلالية¹

الملاحظ ان المشروع الجزائري في تعريفه للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة تأثر بالمفهوم الاقتصادي للمؤسسة لا القانوني , كونه لم يعترف للمؤسسة الخاصة سواء كانت صغيرة او متوسطة بالشخصية القانونية . و لكن لا يمكن القول ان القانون تجاهلها , اذ اوجد محيطا خاصا بها , و هو القانون 01-08 و اعتراف لهذه المؤسسات بالاستقلالية , بمعنى ان لها ادارتها المستقلة و حساباتها الخاصة , كما نجدها في عدة نصوص قانونية .

¹ قانون رقم 08/01 مؤرخ في 12 ديسمبر 2001 يتضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ج.ر. عدد 77 الصادر في 15 ديسمبر

فنقول ان القانون 08/01 المتضمن القانون التوجيهي للمؤسسات المتوسطة و الصغيرة قد عرفها بصفة عامة ذكر التدابير اللازمة لدعمها وترقيتها للمساهمة في التنمية الاقتصادية وهذا ما نصت عليه المادة 11 من القانون نفسه كونها وحدة انتاج سهلة التأقلم مع المتغيرات الاقتصادية العالمية , كما انها قادرة على جلب الاستثمارات الاجنبية .

كما نجد انه قد اخضعها بصفة اساسية لنوعية من قواعد القانون الحاص و المتمثلة في قواعد القانون المدني التي تعتبر الشريعة العامة للمعاملات في القانون المدني , وقواعد القانون التجاري¹.

المطلب الثاني: الاشكال القانونية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة .

يتدخل القانون في تنظيم عمل المؤسسة عند مزاوله نشاطها , حيث يلزم هذه الاخيرة اتخاذ شكل من الاشكال القانونية حسب موضوع تأسيسها و الغرض الذي انشأت لأجله و المحدد في عقد تأسيسها² و هذا ما نصت عليه المادة 544 من التقنين التجاري الجزائري : "يحدد الطابع التجاري للشركة اما بشكلها او موضوعها"³

منح القانون المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تأشيرة للعبور من واقع اقتصادي الى وجود قانوني باعتبارها وحدة اقتصادية , مما جعلها صالحة لاكتساب الحقوق و تحمل الالتزامات⁴.

قبل اختيار صاحب المشروع الشكل القانوني الذي يريده . عليه ان يطلع على جميع اشكال المؤسسات من حيث المخاطر و الاجراءات القانونية لكل شكل و مدى ملاءمته مع نشاط مؤسسته , اخذ بالاعتبار لمختلف الاثار المترتبة على كل شكل قانوني من حيث الضرائب , و درجة السيطرة على المؤسسة و القدرة على اتخاذ القرار . ووفقا للقوانين فان صور الاشكال القانونية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة تتمثل في:

1- المؤسسة الفردية

2 شركات الاشخاص

*شركة التضامن .

*شركة التوصية البسيطة .

*شركة المحاصة .

3-شركة الاموال :

*شركة المساهمة .

¹ اقلولي ولد رابع صافية , مرجع سابق ص 127/ص 129

² لوكا ديرمالحة .مرجع سابق .ص 23

³ المادة 544 من التقنين التجاري الجزائري

⁴ اقلولي ولد رابع صافية .مرجع سابق ص 130

*شركة التوصية بالأسهم .

*شركة ذات المسؤولية المحدودة .

أ/-المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ذات المسؤولية محدودة :

الشركات ذات المسؤولية المحدودة هي اكثر انتشار في الحياة العملية .يختارها اصحاب المشروعات الاقتصادية المتوسطة و الصغيرة الذين يفضلون ان هذا الشكل من اشكال الشركات التجارية بإدارتها , و تكون مسؤوليتهم فيها محدودة بقدر حصصهم في الشركة.

فهذا الشكل القانوني يعفي الشركات من اجراءات التأسيس المعقدة و الباهظة التكاليف كما هو الحال بالنسبة لشركة المساهمة , كما يبعد عن الشركاء مخاطر المسؤولية المطلقة و التضامنية التي يتعرض لها الشركاء المتضامنون في شركات الاشخاص¹ .

تتمثل اهم ميزة لهذه الشركات ان مسؤولية الشركاء فيها محدودة بقدر الحصة التي قدموها في راس مال الشركة , فلا يتحملون الخسارة الا في حدود ما قدموه من حصص² وهذا ما نصت عليه المادة 564 الفقرة الاولى من التقنين التجاري الجزائري الذي فيها : " تؤسس الشركة ذات المسؤولية المحدودة من شخص واحد او عدة اشخاص لا يتحملون الخسائر الا في حدود ما قدموه من حصص " .

فحسب هذه المادة يمكن لشخص بمفرده ان ينشئ شركة مصغرة و تعرف ب (EURL) و في حالة زيادة عدد الشركاء عن شريك واحد ينشؤون شركة متوسطة و تعرف ب (SARL) .

حدد المشرع الحد الاقصى لعدد الشركاء في الشركة ذات المسؤولية المحدودة .حيث اشترط الا يزيد هذا العدد عن عشرين (20) شريكا فاذا تعدى عدد الشركاء الحد الاقصى اي عشرين وجب عليهم تغيير شكل الشركة مساهمة في اجل سنة و الا تنحل الشركة .

كما حدد ايضا رأسمال التأسيس للشركة ذات المسؤولية المحدودة , اذ لا يجب ان يقل هذا الحد عن 100.000 دج و يقسم الرأسمال الى حصص متساوية بين الشركاء . ولا يقل مبلغ الحصة عن 1000 دج³

حدد المشروع الجزائري في الشركات ذات المسؤولية المحدودة المسؤولية التضامنية للشركاء لمدة خمس سنوات , و هذا من تاريخ التأسيس تجاه الغير عن القيمة المقدرة للحصص التي قدموها عند تأسيس الشركة⁴ و هذا ما نصت عليه المادة 568 فقرة 2 من التقنين التجاري الجزائري .

¹ نبيل جواد .مرجع سابق .ص.49 .

² عزيز العكيلي .الوسيط في الشركات التجارية , فقهية قضائية مقارنة في الاحكام العامة و الخاصة .دار الثقافة للنشر و التوزيع .الطبعة الثانية الاردن 2010ص444

³ المادة 590 من التقنين التجاري الجزائري

⁴ -المادة 566 من التقنين التجاري الجزائري

اما فيما يخص تسيير هذا النوع من الشركات , فقد يسهه المشرع , اذا يمكن ان يكون من قبل شخص او عدة اشخاص طبيعيين , ويجوز اختيارهم خارج عن الشركاء¹ ويكون اما عند التأسيس او بعد ذلك بعقد لا حق².

كما نظم حق التنازل عن الحصص . نقلها بالتركة الى الورثة وهذا ما تؤكدته المادة 570 من التقنين التجاري الجزائري بشرط عدم وجود بند معارض لذلك في عقد التأسيس للشركة "للحصول القابلة الانتقال عن طريق الارث كما انه يمكن احوالها بكل حرية بين الأزواج والاصول والفروع".

كما انه يمكن لصاحب المؤسسة انشاؤها و ادارتها وتنميتها عن طريق التمويل الذاتي دون اللجوء الى البنوك للحصول على القروض³.

تعد الشركة ذات المسؤولية المحدودة الشكل القانوني الانسب للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من ناحية التأسيس والتسيير والتمويل ب-/المؤسسة الصغيرة والمتوسطة شركة التوصية بالأسهم :

تصنف شركة التوصية بالأسهم ضمن شركات الاموال لأنه تقوم على الاعتبار المالي , وهي قريبة الى شركة المساهمة من ناحية تكوين رأسمالها الذي يقسم الى اسهم قابلة للتداول , ولا ينتج عن وفاة الشرك او الحجر عليه او انسحابه او عزله انحلال الشركة .

فهي تختلف عن شركة المساهمة من حيث انها تضم نوعين من الشركاء :

*شركاء متضامنون ولهم نفس المركز القانوني للشركاء المتضامين في شركة التوصية البسيطة , ومسؤوليتهم شخصية تضامنية ومطلقة عن ديون الشركة ويكتسبون صفة التاجر , يعهد اليهم بإدارة الشركة ولا يجوز لهم التنازل عن حصصهم كما انها لا تنتقل الى ورثتهم بالوفاة .

*وشركاء موصون يسألون عن ديون الشركة الا في حدود حصتهم في راس مال الشركة ولهم ذات المركز القانوني للشركاء المساهمين في شركة المساهمة فحصولهم قابلة للتداول ولا يكتسبون صفة التاجر , اضافة الى ذلك انه يمكن التنازل عن حصصهم المالية في المؤسسة كون اسهمهم قابلة للتداول , و تنتقل ملكيتها بالوفاة كما يمنعون من التدخل في الادارة ولا يذكر اسمهم في الشركة¹ تعتبر شركة التوصية بالأسهم من النماذج المثلى من النماذج المثلى للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة (PME) , والصناعات الصغيرة والمتوسطة (PMI) وهذا لما تتميز به من خصائص والتي يمكن ان نجلها فيما يلي :

*نوعية المسؤولية التي تجمع الشركاء المتضامين , و عددهم وهذا يلائم بصفة خاصة المؤسسات الصغيرة التي تقوم على الثقة المتبادلة بين الشركاء , وتجمعهم صلة القرابة او الصداقة .

*التميز الدقيق بين الشركاء المتضامين والشركاء الموصين , حيث يتولى ادارة شركة التوصية بالأسهم الشركاء المتضامين , ولهم السلطة في اتخاذ القرارات , اما الشركاء الموصون فهم مسيروا للشركة عن بعد دون

¹فضيل نادية .مرجع سابق ص. 41

²المادة 1/576 من التقنين التجاري الجزائري

³المادة 2/576 من التقنين الجزائري .6-اقلولي ولد رابح صافية .مرجع سابق ص. 132

التدخل في القرارات الداخلية للمؤسسة وهذا يلائم المؤسسات العائلية , اذ تحافظ على التسيير السري (داخل العائلة) .

*امكانية اللجوء الى الهيئات المصرفية قصد الحصول على موارد مالية , وكون مسؤولية الشركاء المتضامنين مطلقة وغير محدودة و تضامنية على كافة التزامات الشركة , فهذا يمثل ضمانا بالنسبة للهيئات المالية التي تمنح القروض للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات الصغيرة والمتوسطة .

ج/-المؤسسة الصغيرة والمتوسطة شركة التضامن :

تعتبر شركة التضامن من اهم شركات الاشخاص التي تقوم على الاعتبار الشخصي وبالعودة الى المواد 551الى 563 من التقنين التجاري الجزائري , نستخلص انها تتميز بخصائص هي :

* ان الشركاء جميعا في الشركة يسالون عن ديونها مسؤولية شخصية تضامنية و مطلقة .

* ان الشركة تسمى بأسماء الشركاء جميعا .

* ان جميع الشركاء فيها يكتسبون صفة التاجر بمجرد انضمامهم الى الشركة .

* كما انه لا يجوز التنازل عن حصة الشرك , كما تنتقل الحصة للورثة بسبب الوفاة .¹

المطلب الثالث : خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

من بين اسباب انتشار المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في كل دول العالم باختلاف المستوى الاقتصادي لهذه الدول , و امكانية ممارسة هذه المؤسسات لكل النشاطات في كل القطاعات , هو تمتعها بجملة من خصائص تميزها عن المؤسسات الكبرى , و من اهمها المرونة التي تساعدها على القابلية للتغيير بكل سهولة عكس المؤسسات الكبرى التي تتطلب جهودا هائلة سواء كانت مادية او بشرية² , هذه الخصائص جعلت من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الركيزة الاقتصادية الاساسية في كثير من دول العالم , كون هذه الميزات توفر حلولا ناجعة لبعض المشكلات الاساسية التي تقف كحجر عثرة في وجه محاولات انشاء و تأسيس مختلف المؤسسات الاقتصادية³ و من بين هذه الميزات نذكر ما يلي :

1-في مجال التنظيم و التسيير :

يتميز الهيكل التنظيمي للمؤسسات المتوسطة والصغيرة بهيكل بسيطة و اقل تعقيدا من المؤسسات الكبيرة , ففي الاولى يتخذ القرار من طرف المالك المسير .

¹ اقلولي ولد رابع صافية .مرجع سابق .ص 134

² ياسين ام الخير , دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الفلاحية في التنمية الاقتصادية المحلية , مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير , تخصص: تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة , جامعة قاصدي مرباح ورقلة 2012 ص 46.

³ بن ساحة مصطفى , مرجع سابق .ص 160

و على هذا الاساس القرار يتخذ بسرعة , و عكس المؤسسات الكبيرة حيث مجموعة كبيرة من المشاركين يتشاورون قبل اتخاذ القرار النهائي و تطبيقه , ففي اقتصاد ميزته التنافس الشديد المنافسة فيه لا تقاس بالحجم بل بالسرعة في اتخاذ القرار و تحمل النتائج ورد فعل سريع على التغيرات و المستجدات الحديثة التي تصعب مسيرة و استمرارية المؤسسة¹

اما من حيث التسيير , فغالبا ما يكون مالك هذا النوع من المؤسسات مسيرا لها , فهذه الخاصية تجعل العديد من المستثمرين والافراد و المجموعات , تفضل انشاء مؤسسات صغيرة و متوسطة خاصة بهم بدلا من العمل كموظفين و اجراء لدى الغير . فالحرية المتاحة للمؤسسين في التعامل مع المواقف المختلفة نجدها متجسدة بالعديد من المزايا , ثل اختيار اسلوب الادارة و منهجها حيث امكانية العمل وفق الطريقة الملائمة , وخاصة بالنسبة للنساء و كذلك الاستفادة من العائد و الارباح المحققة في المؤسسة , مما يجعله دافعا لبذل جهود اكبر²

و يكون مرتبطا او مندمجا اكثر بنشاط عمله , كما يعطي مسيرو المؤسسات الصغيرة و المتوسطة اهمية كبيرة للعلاقات مع الزبائن فيعملون دائما على تلبية حاجياتهم و متطلباتهم و العمل على تحقيقها , مما يسمح لهم باكتساب حصص سوقية و استغلال الفرص المتاحة و بهذا يكون لديهم ارتباط مباشر بالمستهلك³ و لكي تنجح المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و تقوم بأدائها على احسن وجه , يجب ان تتوافر في الشخص صاحب المؤسسة مجموعة من الخصائص⁴:

* الرغبة بالمسؤولية .

*المهارات في التنظيم .القدرة على تحديد المخاطر .

*استغلال فرص السوق .

*العمل على جلب الاستثمار .

*القدرة على تحقيق النجاح .

*الرغبة بالمخاطرة المعقولة .

¹السعيد سعدي , واقع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر و افاق تنميتها , مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التسيير , جامعة ورقلة سنة 2003 ص 19

²مسغوني من تسيير الكفاءات و الاداء التنافسي المتميز للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر .رسالة دكتوراة .قسم علوم التسيير .كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير . جامعة قاصدي مرباح . ورقلة . 2013 ص 10 .

³غدير احمد سليمة , تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر :دراسة تقييمية لبرنامج ميدا , مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية , قسم العلوم الاقتصادية , جامعة قاصدي مرباح ورقلة . 2007 ص 09

⁴ماجدة العطية , ادارة المشروعات الصغيرة , دار المسيرة للنشر و التوزيع , عمان . ص 17-18.

2- سهولة التأسيس وحرية اختيار النشاط :

تتميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بسهولة التأسيس من الناحية القانونية و الفعلية خاصة منها المؤسسات الصغيرة. و هذا الامر نجده مجسدا في اغلب الدول و كذا القوانين الخاصة بمزاولة الاعمال والانشطة التجارية و الخدماتية .

كما تتسم متطلبات التكوين بالبساطة و السهولة و الوضوح فيكفي الحافز الفردي او الجماعي ان يكون وراء قيام اعمال صغيرة و تسير نحو النمو الى المؤسسات متوسطة الحجم و غالبا ما نجد، نعطي الامكانية لقيام هذه المؤسسات من قبل اشخاص عاديين او اقارب او اصدقاء , حيث لا يحتاج الى مزيد من الدراسات والوثائق. اضافة الى سهولة الاجراءات القانونية و الرسمية و بساطة مستلزمات و متطلبات هذه المؤسسة¹

كما ترجع سهولة تأسيس هذا النوع من المؤسسات الى الاعتماد على التمويل الذاتي للمشروع. حيث غالبا ما نجد مصدر راس المال المستثمر هو المدخرات الفردية للأشخاص و هذا بسبب صغر حجم رأسمال المستثمر ,ضف الى ذلك حرية اختيار النشاط , و الذي يعتمد اساسا على المهارات و القدرات الذاتية للأشخاص ,فمعظم المشاريع تكون بسيطة , و لا تعتمد على طرق انتاج معقدة , خاصة المهن و الحرف التقليدية , و ايضا معظم المشاريع تتطلب يدا عاملة بسيطة و التي تتميز بالوفرة .

3- الكفاءة الاقتصادية :

تبين من خلال السنوات الاخيرة ان هناك اتجاه دائم و مستمر في التحول من المؤسسات الكبيرة الى المؤسسات الصغيرة و المتوسطة , و خاصة التحول الاقتصادي نحو قطاع الخدمات و ساعد في هذا الاتجاه استخدام التقنيات الحديثة في عملية الانتاج التي مكنت المؤسسات الصغيرة من العمل بكفاءة مثل المؤسسات الكبيرة . و بالتالي تلاشت الفوارق الناتجة عن ميزة الحجم الاقتصادي التي تستفيد منها المؤسسات الكبيرة , ولهذا فان المؤسسات الصغيرة قادرة بفضل بساطة التكوين و الهيكل التنظيمي على تقديم الخدمات المميزة و توصيل منتجاتها للمستهلكين بشكل افضل من منافسيها الكبار.²

4- الابتكار و الابداع :

تعتبر المؤسسات الصغيرة و المتوسطة مركزا لصقل المهارات الفنية و الانتاجية و التسويقية , كما تعتبر ايضا مركزا للإبداع و الابتكار , حيث تشير احدى الدراسات الى ان المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تتفوق على المؤسسات الكبيرة في هذا المجال , حيث تبلغ نسبة براءة الاختراع في الاعمال الصغيرة ضعف براءات الاختراع في الشركات الكبرى.³

¹ مسغوني منى , مرجع سابق ص.09

² مسغوني منى , مرجع سابق , ص.10.

³ مبروكي رمضان . دور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في التنمية الاقتصادية في الجزائر. مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية. كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير جامعة الجزائر. 2011. ص 20

المبحث الثاني: دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق التنمية.

اثبتت الدراسات مدى مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في النمو الاقتصادي والرفق الاجتماعي . حيث ظهرت العديد من المشاكل لم تتمكن المؤسسات الكبيرة التعامل معها و التجاوب السريع مع المتغيرات والازمات الاقتصادية , و استلزم الامر تعاونها مع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة .

المطلب الاول : دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ترقية النشاط الاقتصادي على الصعيد الداخلي .

استطاعت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ان تلعب دورا استراتيجيا في تحقيق التطور الاقتصادي على الصعيد الداخلي¹ وذلك من خلال مساهمتها في مختلف الجوانب و اهمها :

1-المساهمة في الناتج الداخلي الخام والقيمة المضافة :

يعرف الناتج الوطني بانه قيمة مجموع السلع والخدمات التي ينتجها المجتمع في فترة زمنية محددة¹ , اما القيمة المضافة فتعرف بانها المؤشر الاساسي لخلق الثروة التي يحققها القطاع بشكل عام , و تساهم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مساهمة فعالة في خلق هذه القيمة والرفع من قيمة الناتج المحلي الاجمالي وخلق الثروة . وذلك من خلال توفير السلع والخدمات الازمة للمستهلك مما يزيد من الدخل الوطني , كما انها تمثل مناخا مناسباً للتجديد والابتكار , مما يرفع من انتاجية العامل باستمرار.²

2- جذب الاستثمارات :

تعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مجالا خصبا لاستقطاب الاستثمارات الاجنبية من خلال توفير المناخ المناسب , والتسهيلات , اللازمة , والمتعلقة بالقوانين , الاستثمار الاجنبي خاصة في ميدان السياحة .

3- دعم المؤسسات الكبرى :

تساهم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مساهمة فعالة في توفير حاجيات المؤسسات الكبرى , فعلى سبيل المثال تعاقدت مؤسسة "جنيرال موتورز" لإنتاج السيارات مع اكثر من 26 الف مصنعا او مؤسسة صغيرة لإمدادها بكميات من الاجزاء او القطع التي تحتاجها في العملية الانتاجية , و من الامثلة ايضا شركة IBM في مجال الاعلام الالي تتعاقد مع ما يقارب ب 300 مؤسسة صغيرة عبر انحاء العالم لتقديم خدمات الصيانة لعمالها.³

¹ طيب حدة .مدى تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر في ظل الانضمام المرتقب للجزائر للمنظمة العالمية للتجارة .مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير . تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة .قسم علوم التسيير .كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير .جامعة قاصدي مرباح .ورقلة .2012. ص11.

² -ربي رباح , ربي عقبية , تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة و اهميتها في الجزائر , الملتقى الوطني حول واقع و افاق النظام المحامين المالي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر .جامعة الوادي .يوم 06-05 ماي 2003 ص11.

³ سيدي علي بالحمدي , المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كأداة لتحقيق التنمية الاقتصادية في ظل العولمة -دراسة حالة الجزائر .مذكرة لنيل شهادة الماجستير .تخصص ادارة اعمال .جامعة البليدة .الجزائر 2006 ص 48 .

تقوم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بدور اساسي في هذه المجال لتعد صناعات مغديه للشركات الكبرى كشركة TOYOTA التي هي ايضا تعتمد على تجميع اجهزة السيارات من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة كما تزود المؤسسات الصغيرة و المتوسطة المؤسسات الكبرى بالعمالة الماهرة التي اكتسبت الخبرة في المؤسسة الصغيرة لتنتقل الى المؤسسة الكبيرة باعتبارها تقدم اجورا اعلى و مزايا افضل , و بالتالي تستفيد المؤسسات الكبيرة من خبرات هؤلاء العمال دون تحملها لمصاريف تدريبهم و تكوينهم الامر الذي يحسن من كفاءة الهيكل الاقتصادي الوطني لأي دولة .¹

4-تعبئة المدخرات :

تعتبر المؤسسات الصغيرة و المتوسطة هي احد مجالات جذب المدخرات و تحويلها الى استثمارات في مختلف القطاعات , فهي تعمل على تعبئة المدخرات الخاصة بالأفراد لتشغيلها داخل الاقتصاد الوطني , كذلك تمتص فوائض الاموال العاطلة و المدخرات لدى صغار المدخرين بتوظيفها في استثمارات انتاجية و خدماتية و العمل على تشغيلها و تنميتها و المشاركة في ارباحها , اي ان هذه المؤسسات تعد قناة اضافية لجذب المدخرات للمساهمة في تمويل الاستثمارات على مستوى الاقتصاد الوطني مما يؤدي الى زيادة مساهمة الادخار الخاص في تمويل التنمية , و يخفض من درجة الاعتماد على الاقتراض سواء من الداخل او الخاص في تمويل التنمية , و يخفض من درجة الاعتماد على الاقتراض سواء من الداخل او من الخارج , حيث انها تعتمد اساسا على محدودية راس المال مما يعد عنصرا لجذب صغار المدخرين لان مدخراتهم القليلة تكون كافية لإقامة هذه المؤسسات , و من ناحية اخرى فأنها تتوافق مع رغبة صغار المدخرين الذين يفضلون الاشراف المباشر على استثماراتهم .²

5-دورها في ترقية النشاط المحلي و منافسة المنتج الاجنبي :

ان تواجد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة يرتبط بدرجة اعلى بالمنافسة في الاسواق لان تواجدها يكون بإعداد كبيرة و في نفس القطاع و لنفس المنتج , و ذلك تكون المنافسة حادة على مستوى التكاليف .الجودة .الاسعار .الابتكار و التجديد .³

مع الانتشار المكثف لتكنولوجيا الاعلام و الاتصال , و التطور المذهل الذي عرفه قطاع المعلومات , تأثرت المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بالمنافسة الدولية و المحلية على حد سواء ووفقا لهذه الرهانات , فانه لا بد من تطوير تنافسية الاقتصاد الوطني لمواجهة المنافسة الدولية , و ذلك بتكامل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

¹ رابح حميدة , استراتيجيات و تجارب ترقية دور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في دعم النمو و تحقيق التنمية المستدامة , دراسة مقارنة بين التجربة الجزائرية و التجربة الصينية , مذكرة لنيل شهادة الماجستير في اطار مدرسة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية و علوم التسيير , تخصص ادارة الاعمال الاستراتيجية للتنمية المستدامة , جامعة فرحات عباس .سطينف 2011 ص 30 .

² فعيد ابراهيم , دور الترويج في انجاح السياسات التسويقية في الورد -الوادي, مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية , تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة , كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية .جامعة قاصدي مرباح ورقلة 2009 .ص25.

³ بغداد ياسين , عبد الحق بوقفة , دور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في التنمية الاقتصادية و زيادة التشغيل الملتقى الوطني حول واقع و افاق النظام المحاسبي المالي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر , جامعة الوادي يومي 05-06 ماي 2013 ص10 .

, اما فيما يخص مواجهة المنافسة الوطنية فانه لابد من تطوير اداء النسيج الاقتصادي الوطني بحيث انه لابد ان لا يتوقف عمل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على عدد محدود من الزبائن الوطنيين .

6- المساهمة في تحقيق التنمية الاقليمية :

تلعب المؤسسات الصغيرة و المتوسطة دورا هاما في تحقيق التوازن الاقليمي لعملية التنمية لما لها من خصائص و مزايا تؤهلها للانتشار الجغرافي و التوطن في جميع اقاليم الدولة مما يساعد على تحقيق الانتشار الجغرافي للأنشطة الاقتصادية المختلفة , و تعمل على تحقيق نمو متوازن لجميع اقاليم الدولة و ازالة الفوارق بينها .

لذلك فالجزائر و في اطار سياسة التوازن الجهوي , و لتخفيف من حدة تمركز الاستثمارات بالشمال , اتخذت عدة تدابير جبائية تحفيزية لصالح المستثمرين لممارسة انشطتهم في المناطق الجنوبية و المعزولة , اذا قامت بتخصيص نظام استثنائي في الامر الخاص بتطوير الاستثمار رقم 03-01 الصادر في 2001 , بهدف تشجيع الاستثمار في المناطق الواجب ترقيتها . حيث لها مزايا جبائية تغطي مرحلتى الانتاج و الاستغلال لفترة عشرة سنوات . اضافة الى تكفل او جزئي للدولة بالنفقات المرتبطة بالهياكل الخارجية¹ .

7- المؤسسات الصغيرة و المتوسطة مصدر هام للابتكار :

يشكل قطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة مصدرا هاما للابتكار . فوفقا لدراسات اجريت مؤخرا على الابتكار يمكن وصف 30% الى 60% من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في قطاع الصناعات في منظمة التعاون والتنمية (OCDE) بانها مبتكرة . وفي الولايات المتحدة الامريكية نجد ان ابتكارات المؤسسات الصغيرة و المتوسطة (و التي يعمل بها اقل من 500 عاملا) تمثل حتى 50% من مجمل الابتكارات في البلد² .

8- المساهمة في ترقية القطاع السياحي :

ان الاصلاحات الاقتصادية التي بدأت منذ منتصف الثمانيات . و انخفاض الموارد المالية بسبب الازمة البترولية لسنة 1986 . من خلال التدهور الذي حدث في اسعار البترول . ادى بالدولة الى اعادة النظر في الدور الذي يمكن ان يلعبه القطاع السياحي في اطار استراتيجية تعتمد على تنوع الصادرات خارج المحروقات .

تعد الجزائر من بين البلدان التي تتميز بطبيعة خاصة . جعلتها محل اهتمام الباحثين و الرحالة العرب و الغرب . وهذا ما يؤكد الدكتور عبد الله ركيكي في مؤلفه "الجزائر في عيون الرحالة الانجليز" .

تغيرت نظرة الدولة للدور الذي يمكن ان يلعبه القطاع الخاص في النشاطات الاقتصادية بصفة عامة . والقطاع السياحي بصفة خاصة . حيث اصبحت تنظر الى القطاع السياحي على اساس انه المجال الطبيعي للاستثمار الخاص .

¹ شيبان اسيا . دور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في التنمية الاقتصادية . حالة الصناعات التقليدية و الحرف في الجزائر . مذكرة لنيل الشهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية و علوم التسيير . فرع التحليل الاقتصادي . جامعة الجزائر 2009 . ص 97 .

² مبروك رمضان مرجع سابق . ص 47 .

رغم تشجيع الدولة للقطاع الخاص سواء الوطني او الاجنبي .و في مجال السياحة بجميع فروعها من خلال قوانين الاستثمار الخاص . لم تعد النتائج المرجوة بعد .حيث لا يزال التخوف من الاستثمار الخاص . لم تعط النتائج المرجوة بعد .حيث لا يزال التخوف من الاستثمار في هذا المجال للأسباب امنية و ايدولوجية مثل تونس .

لهذا لا بد ان تكون استراتيجية شاملة تعني بكل القطاعات التي لها علاقة بالقطاع السياحي .و اعادة الاعتبار للصناعات التقليدية و ترقية التراث الثقافي و حماية المحيط .و التي تتطلب قبل كل شيء دراسة للطاقت و المواقع الاثرية و السياحية بمختلف انواعها .¹

9-ترقية روح المبادرة الفردية و الجماعية : يكون ذلك عن طريق استحداث أنشطة اقتصادية سلعية او خدماتية لم تكن موجودة من قبل و كذا احياء أنشطة اقتصادية تم التخلي عنها لأي سبب كان .مثال ذلك اعادة تنشيط الصناعة التقليدية .²

المطلب الثاني : دور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في ترقية النشاط الاقتصادي على الصعيد الخارجي .

ان الاهمية التي اكتسبتها المؤسسات الصغيرة و المتوسطة من خلال مساهمتها في الناتج الداخلي و القيمة المضافة , و كذا تشجيع الاستثمارات و المنافسة و غيرها , و انعكست بشكل مباشر على دورها في قطاع التجارة الخارجية بشقيها الصادرات و الواردات³

و الذي سنفضل فيه كما يلي :

1-من جانب الصادرات :

يحتل نشاط التصدير مكانة رئيسية في التنمية الاقتصادية , لذلك نجد ان الدول التي توليه اهمية خاصة من خلال اعتمادها على استراتيجية تشجع الصادرات و التركيز على الصناعات ذات التوجه التصديرية , صنفيها البنك الدولي ضمن الدول المتقدمة مرتفعة الدخل , في ان الدول التي اعتمدت على استراتيجية احلال الواردات مقابل التصدير تم تصنيفها على انها دول نامية منخفضة الدخل⁴.و يمكن الانشغال في الجزائر في ايجاد بدائل للاقتصاد الربعي الذي يرتكز على المحروقات الى اقتصاد متنوع يعتمد على ركائز اخرى لترقية الانتاج الوطني و من ثم ترقية الصادرات .

¹-عيسى مرزوقة. مرجع سابق .ص 274

² مشعلي بلال .مرجع سابق .ص 40.

³ ربي رباح .رعي عقبة .مرجع سابق .ص 40.

⁴ قاسمي الاخضر .اثر الصادرات غير النفطية على النمو الاقتصادي في الجزائر .دراسة مستقبلية حول تنوع الاقتصاد الجزائري .مذكرة لنيل الشهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية . تخصص اقتصادية التنمية .كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير .جامعة الحاج لخضر .باتنة .2013-2014-ص 75.

لذلك بادرت الجزائر الى سن ترسانة هائلة من القوانين وتبني استراتيجية وطنية تقوم بمهمة ترقية الصادرات خارج المحروقات , وتعتمد هذه الاستراتيجية على عملية تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و الخوصصة و جذب الاستثمار الاجنبي .¹

وتجدر الاشارة الى ان المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تشكل جزءا كبيرا من النسيج الصناعي , و تعتبر حلا لبروز الصناعة في الجزائر و بالتالي النمو الاسرع للتصدير الذي يحرك النمو الاقتصادي , اذا يعترف للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة بالأثر الايجابي و الهام على التنمية الوطنية , لاسيما من خلال ما يترتب عنها من اثار على توسيع القطاعات الانتاجية .

لكن عند مقارنة صادرات المحروقات بالصادرات خارج المحروقات . نجد ان المحروقات احتلت مركز الصدارة بنسبة تقارب 97.22 % من اجمالي الصادرات خلال الفترة 2005-2013. اما الصادرات غير النفطية تقدر ب 97.22 %² و حسب هذه النسب يعود سبب هامشية مساهمة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في حجم الصادرات الى اسباب اهمها :

-ان المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تكتفي بفرص وجودها في الاسواق المحلية .

-عدم توفر المعلومات على الاسواق الخارجية لدعم المتعاملين الوطنيين , و عدم وجود هيئات متخصصة تقوم بتجميع المعلومات .

ضعف القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة و هذا لضعف المستوى التكنولوجي للعمال , والذي لا يمكن ان يتماشى مع التجهيزات الحديثة . و كذا المواد الاولية المستعملة في النتاج غير المطابقة لمقاييس الجودة .

-عدم توفر الخبرة الكافية لدى المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لممارسة نشاط تصديري , مما يؤثر سلبا على استمرارية هذه المؤسسات في تصدير منتجاتها³.

لذى يجب تكثيف الجهود في سبيل ازالة العقبات التي تقف امام تسهيل مساهمة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الانشطة التي تحتوي قيمة مضافة عالية تسمح لها بزيادة قيمة صادراتها .

¹ اقلولي /ولد صافية. تشجيع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة كاليه للنمو الاقتصادي خارج قطاع المحروقات في الجزائر. الملتقى الوطني حول ترقية الصادرات خارج المحروقات في الجزائر. كلية الحقوق و العلوم السياسية. جامعة مولود معمري. تيزي وزو. يومي 11-12 مارس 2014 ص 1-2 .

² قتال منير. الهيئات المرافقة لدعم الصادرات خارج المحروقات. الملتقى الوطني حول ترقية الصادرات خارج المحروقات في الجزائر. كلية الحقوق و العلوم السياسية. جامعة مولود معمري. تيزي وزو. يومي 11-12 مارس 2014. ص 02 .

³ كتوش عشور. طرثي محمد. تنمية و تطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية. يوم 17-18 افريل 2006. ص 43-40. www.kanttaksi.commedia

اما بالنسبة للدول المتقدمة .ففي دراسة قامت بها وزارة الصناعة في كندا شملت 3032 مؤسسة صغيرة و متوسطة , اثبتت ان صادراتها مثلت 11.42 % من رقم اعمالها لسنة 1994 . و ان هذه النسبة ارتفعت الى 16.51 % سنة 1997

- من جانب الواردات :

تحتل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مكانة بارزة من خلال نسب مساهمتها في الاستيراد , التي تعرف معدلات ملحوظة , و التي تركز اساسا على المجالات التالية :

- المواد الغذائية .
- التجهيزات الفلاحية و الصناعية .
- المنتجات نصف المصنعة .
- المواد الاستهلاكية غير الغذائية .

المطلب الثالث : الدور الاجتماعي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة .

تعد البطالة من المشاكل العويصة التي مست الدول النامية و الدول المتقدمة على حد سواء لما لها من انعكاسات سلبية على الاستقرار الاجتماعي و الاقتصادي . و لذلك قامت هذه الدول بعدة اجراءات و خلق سياسات و اليات للتخفيف من حدة هذه الظاهرة و القضاء عليها .
الجزائر هي الاخرى تعاني مثل غيرها من الدول من مشكل البطالة المتفاقمة نتيجة التحولات الاقتصادية و التي صاحبها خصوصية المؤسسات و تسريح العمال . وكذا غياب سياسة رشيدة لتسيير سوق العمل .

1-توطين السكان و التقليل من الهجرة الريفية :

ان ظروف المعيشة الصعبة و البطالة و الفقر و خاصة في الدول النامية . جعلت سكان يهاجرون نحو المدن للتقرب من المرافق العامة الضرورية للحياة و فرص العمل مما اسفر عن سلبيات عدة .منها الضغط على خدمات المرافق المختلفة و انتقال قوة العمل من الريف الى المدينة و ظهور المدن العشوائية .كل هذا جعل الكثير من الدول تتبنى سياسة تثبيت السكان بتدعيم النشاطات الاقتصادية عن طريق تدعيم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة¹ .

2-المساهمة في تشغيل المرأة :

تساهم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الاهتمام بالمرأة العاملة نظرا لدورها الفعال في ادخال العديد من الاشغال التي تتناسب مع طبيعتها كالخياطة . و الحرف التقليدية مما يزيد في تكوين الدخل اضافة الى تشجيعها على انشاء مشاريع صغيرة تقودها بنفسها لتساهم بذلك في التنمية و بناء و بناء اقتصادي وطي² .

¹ علوي عمار .مرجع سابق .ص.176.

² رابح حميد .مرجع سابق .ص .34.

3-تلبية حاجات السكان :

عملت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة جنبا الى جنب مع المؤسسات الكبيرة على توفير الحاجيات الاقتصادية والاجتماعية. وذلك بالنظر الى اتصالها المباشر بالمستهلك , فقد عملت على الرفع من المستوى المعيشي للأفراد من خلال توفير السلع التي يمكن لذوي الدخل المنخفض اقتناؤها¹.

4-زيادة احساس الافراد بالحرية والاستقرار :

يكون ذلك عن طريق الشعور بالانفراد في اتخاذ القرارات دون سلطة وصية , و الحرية المطلقة في العمل دون قيود و شروط , و الاحساس بالتملك و السلطة و تحقيق الذات من خلال ادارة المؤسسة و السهر على استمرارية نجاحها .

5-التخفيف من المشكلات الاجتماعية :

ان المؤسسات الصغيرة والمتوسطة اقدر على احتواء مشكلات المجتمع مثل البطالة و التهميش و الفراغ و ما يترتب عنها من افات اجتماعية خطيرة عن طريق منحهم مناصب عمل دائمة تؤمن لهم الاستقرار النفسي والمادي².

المبحث الثالث : التجارب الناجحة لبعض الدول و اهم العوائق التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

اعتمدت معظم الدول في العالم و خاصة المتطورة منها على قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للنهوض باقتصادها. فحظيت بالأولوية ضمن مختلف استراتيجيات و برامج التنمية , و هذا نظرا للأهمية الاقتصادية والاجتماعية .

المطلب الاول : تجارب دولية ناجحة في مجال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة .

1- التجربة اليابانية : تعتبر اليابان قوة اقتصادية ضخمة بنت نهضتها الصناعية معتمدة بالدرجة الاولى على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة , باعتبارها المؤسسات الكبيرة ماهي الا تجمع للمؤسسات الصغيرة التي تتكامل فيما بينها مكونة مؤسسات صناعية ضخمة. تمثل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حوالي 99.7 % من عدد المؤسسات و هي تشغل حوالي 70 % من اليد العاملة. فهي تشكل قاعدة اساسية للتنمية الاقتصادية .

كانت اول خطوة لتشجيع تنمية و تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في اليابان هي وضع تعريف واضح للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة Small and medium Enterprise و الذي يعتبر بمثابة دستور للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة , و يشدد هذا القانون على ضرورة القضاء على كافة الحواجز والعقبات التي تواجه المؤسسات الصغيرة ومحاولة تطويرها وتنميتها .

¹ بن يعقوب الطاهر , المهام و الوظائف الجديدة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في اطار معايير التنمية المستدامة المؤتمر العالمي الدولي حول التنمية المستدامة والكفاءة. الاستخدامية للموارد المتاحة. يومي 07-08 افريل 2008 جامعة فرحات عباس. سطيف ص 12 .

² سامية عزيز " مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية " مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية , كلية العلوم الانسانية والاجتماعية , جامعة قاصدي مرياح .ورقلة .العدد02 جوان 2011 ص 90.

تم إصدار عدة قوانين تخدم تنمية وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة , و مس ذلك جانب الاعفاءات من الضرائب و الرسوم و وضع القواعد و النظم التي تقوم الحكومة اليابانية بموجها بتشجيع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة عن طريق رفع مستوى التكنولوجيا المستخدمة في هذه المؤسسات و مساعدتها على تسويق منتجاتها و تشجيع المؤسسات الكبيرة على التكامل معها .

اضافة الى ان المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تعمل من خلال اطر مؤسسيه تقدم لها تراخيص و تمددها بالمساعدات الفنية و الخبرة الاستشارية و التمويلية , و ذلك من خلال و كالة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة Small and medium Enterprise agencé التابعة لوزارة الاقتصاد و التجارة و الصناعة , و التي تعتبر الجهة المسؤولة على تنمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في اليابان¹

و من اهم السياسات المالية و الاقتصادية الموجهة لتشجيع و تنمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في اليابان ما يلي :

أ-في مجال التمويل :

تحظى المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في اليابان بتعدد مصادر التمويل اهمها :

أ-/البنوك التجارية : تقوم بتمويل جزء كبير من القروض اللازمة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة .

ب-/هيئات التمويل الحكومية : هناك هيئات حكومية كثيرة متخصصة في تمويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و هيئة التمويل الوطنية.....الخ

ج-/مؤسسات ضمان القروض : تملك 52 فرعا منتشرة و تقوم به .

Crédit garante corporation في انحاء متفرقة من اليابان²

ب-في مجال التدريب :

تم انشاء معهد خاص يناط به تنفيذ برامج تدريبية خاصة بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة . ويسمى Institute for Small business management and technologie من مهامه تدريب المديرية اضافة الى التدريب الفني .

ج-التسيير و التسويق :

هناك برامج تسعى الى ايجاد مناخ ملائم لنمو المؤسسات الصغيرة عن طريق تحسين مجالات التسيير بها , و تقديم خدمات ارشادية تتعلق بالإدارة و التمويل و الضرائب و قوانين العمل .

¹ محمد راتول بن داودية و هيبه , بعض التجارب الدولية في و تنمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة .الدروس المستفادة .الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية .يومي 17-18 افريل 2008-اقتصاديات شمال افريقيا .جامعة حسيبة بن بوعلبي الشلف .الجزائر ص 177 .

² شعيب انتشي.مرجع سابق .ص 36.

يوجد في اليابان هيئات حكومية تعمل على تشجيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على غزو الاسواق الدولية بمنتجاتها , و ذلك بإقامة معارض دولية لمنتجات هذه المؤسسات و مساعدتها في الحصول على التكنولوجيا المتطورة و اجراء المفاوضات نيابة عنها في اتفاقيات التصدير والاستيراد .

تعتمد اليابان اضافة الى كل هذا نظاما للحماية من الافلاس , حيث تقوم بتطبيق هذا النظام مجموعة من المؤسسات المالية و التأمينية

و يمكن للمؤسسة الصغيرة الانضمام الى هذه الخدمة عن طريق مساهمتها بقسط من التأمين يدفع شهريا تقوم بموجبه هيئة تنمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة اليابانية بسداد ديوان المشروع الصغير المتعثر.¹

2/- التجربة الايطالية :

يعتبر النموذج الصناعي الايطالي احد النماذج عالميا و المتميز بكونه يعتمد على التنمية الداخلية من خلال المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و الذي يعتبر سر نجاح النظام الصناعي الايطالي , ولعل نجاح تجربة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الايطالية تعود الى جملة من الاسباب نذكر منها ما يلي :

*عدم اعتبار الشركات الصغيرة كيانا مستقلا , و لكن جزءا من مجموعة مترابطة و ذات علاقات متداخلة بين بعضها البعض .

*وجود درجة كبيرة من التعاون و التنسيق بينها . حيث يتم تقسيم عملية الانتاج الى عدد من المراحل تكون مجموعة من تلك الشركات مسؤولة عن واحدة منها , و يتيح هذا النموذج المرنة في العمل , و تقليل وقت الاستجابة الذي لا تستطيع الشركات الكبرى في بعض الاحيان توفيره .

*تتميز السياسات التي تهدف الى تنمية و تطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بالمرنة و الديناميكية, بحيث تكون مفتوحة لأي شكل من اشكال التجمعات الصناعية التي تضمن تنافسية المنتج سواء في الداخل او الخارج.²

*اما فيما يخص دعم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة , فقد اهتمت السياسات الحكومية بها . و ذلك بإيجاد خدمات دعم جديرة بالثقة في تهيئة بيئة اعمال تدعم دورها و خاصة في مواجهة تداعيات العولمة . و نذكر :

1-مؤسسات الدعم الايطالية : و يشارك في ذلك عدة وزارات منها :

أ -وزارة الصناعة , المسؤولة عن مبادرات الحكومة المركزية الرامية الى تطوير الانشطة الاقتصادية في قطاع الصناعة . لا سيما القوانين و المراسيم و التعليمات .

ب-وزارة التجارة الخارجية , و برامج التأمين و ضماناته , بالإضافة الى القروض الخاصة بشركات التصدير .

¹ محمد راتول . بن داودية وهيبية .مرجع سابق .ص 173

² محمد راتول . بن داودية وهيبية .المرجع نفسه .ص 175 .

2- الجانب التشريعي :

قامت الحكومة الإيطالية بالاهتمام التشريعي و الذي له دور كبير في نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتسهيل عملها , فالتأطير القانوني لكل ما يتعلق بدعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ماديا ومعنويا شكل البيئة الأساسية الخصبة التي شجعت على نمو هذا القطاع ليصبح رائد في التنمية الاقتصادية والاجتماعية في إيطاليا .

المطلب الثاني: تجارب بعض الدول النامية في مجال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة .

اتجهت الكثير من الدول النامية نحو اقامة قاعدة عريضة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودعمها وتعزيز دورها الاقتصادي والاجتماعي .

أ /- التجربة الهندية :

تمثل المؤسسات الصغيرة اهمية في الهند نظرا لدورها الحيوي في النمو الاقتصادي فهي تساهم بنسبة 45 % من الانتاج الصناعي . 40% وتشغل حوالي 59.7 مليون عاملا وتخلق حوالي 1.3 مليون وظيفة سنوية , كما انها تنتج اكثر من 8000 منتج موجهة للأسواق المحلية والدولية .

تمتلك الهند مجموعة جد متطورة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة , حيث تعتبر هذه الاخيرة الركيزة الثانية بعد المؤسسات الصناعية الكبيرة في استراتيجية التنمية في البلاد .

تتميز الهند كما هو معروف بتعداد سكاني ضخم , و عليه ادركت الحكومة عدم قدرتها على احتواء العمالة المتزايدة , لذلك شجعت المبادرات الفردية لسكانها , ودعمت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة¹ .

اتخذت الحكومة الهندية عدة تدابير لتطوير وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة منها :

1- في مجال الحوافز المالية :

-الاعفاء من الضرائب المحلية والضرائب المقررة على المشتريات من مستلزمات الانتاج .

-الاعفاء من الضرائب للمؤسسات التي يقل انتاجها عن 50 % من الانتاج .وتطبيق شرائح منخفضة على بقية الانتاج .

-منح اعانة رأسمالية من الحكومة في حدود 15 % من قيمة الاستثمارات الثابتة للمؤسسات الصناعية الجديدة .

- انشاء بنك المؤسسات الصناعية الصغيرة .و بذلك التنمية الصناعية من خلالها للمؤسسة ان تحصل على قروض ميسرة بسعر فائدة 5 % .

¹ مبروك رمضان .مرجع سابق .ص 56 .

2- في مجال المعاملة التفضيلية :

-تحدد الحكومة في الهند مجموعة من السلع يقتصر انتاجها على الصناعات الصغيرة ولا يجوز لقطاع اخر انتاجها .

-تعطي الحكومة اولوية في مشترياتها لمنتجات المؤسسات الصناعية الصغيرة .

-اعفاء من كل انواع الضرائب (الدخل و راس المال) و الرسوم الجمركية و غيرها من الرسوم للنشاط التصديري او لجزء من النشاط الموجه للتصدير.¹

ب/-التجربة الماليزية :

توجد بماليزيا حسب احصائيات 2020 (523.132 مؤسسة) منها 0.8% مؤسسة كبيرة 2.2 % مؤسسة متوسطة , 18.3 % مؤسسة صغيرة جدا . و من هذه الاحصائيات يتبين ان قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة له اهمية كبيرة في الاقتصاد الماليزي . و عليه فان الحكومة الماليزية و بعد ادراكها للدور الهام للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد عمدت الى الاهتمام اكثر بتنمية هذا القطاع من خلال ما يلي :

-المجلس الوطني لتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة .

-المؤسسة الماليزية الانتاجية , و هي المؤسسة الرائدة في مجال تحسين الانتاجية و القدرة التنافسية و تعزيز الابتكار .

-هيئة التنمية الصناعية الماليزية , و تكمن اهميتها في تشجيع الاستثمارات المحلية الاجنبية في قطاعي الصناعة والخدمات .

-مؤسسة تطوير التجارة الخارجية , و مهمتها مساعدة الشركات الماليزية على غزو الاسواق الدولية , و جعل ماليزيا من اهم الدول المصدرة في العالم من خلال الترويج للصادرات .

-بنك المؤسسات الصغيرة و المتوسطة , تتمثل مهامه في تقديم خدمات التمويل , و الاعمال الاستشارية للمشاريع الصغيرة و المتوسطة .

المطلب الثالث : اهم معوقات المؤسسة الصغيرة والمتوسطة .

تشير عدة ابحاث و دراسات حول المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في البلدان النامية و المتقدمة الى انها تعاني من عراقيل تحول دون تنمية قدرتها و اسهامها في دفع عجلة النمو الاقتصادي . فان المشاكل و المعوقات الخارجية التي تقف في وجه المؤسسات الصغيرة و المتوسطة متعددة و متنوعة , فمنها ما هو مرتبط بالمحيط الاداري , و منها ما هو مرتبط بالصعوبات المالية , و منها ما هو مرتبط بالعقار وغيرها .

¹ بوعبد الله هبة , اشكالية تمويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة , مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير , فرع نقود و مالية , جامعة الجزائر 2009.ص 189.

أ/- المعوقات الخارجية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة .

1- القيود الادارية :

اذا كان نشاط المؤسسة يتطلب الاستجابة الادارية السريعة تنظيما و تنفيذيا , فان هناك ادارات منها الادارة الجزائرية التي لا تزال بنفس الروتين الرسمي الممل , فهناك الكثير من المشاريع الاستثمارية الجادة التي عطلت او لم يوافق عليها في وقتها , مما ضيع على اصحابها وعلى الاقتصاد الوطني فرصا اقتصادية لا تعوض و يعود ذلك الى ان :

-الذهنيات لم تهيأ بعد لفهم خصوصية هذا النوع من المؤسسات , و من ثم التعامل معها بما يتطلب .
-عدم السرعة في اتخاذ القرارات , و اصدار النصوص لم يوكبه شيء مماثل في اداء و تفعيل الجهاز التنفيذي
كما ان مشاكل البيروقراطية تشكل اهم حاجز تتحطم عنده ارادة المستثمر في قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة .

2-المعوقات المالية :

يعتبر مشكل التمويل العائق الاول و الكبير الذي يواجه انشاء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و نموها وتطورها .

ان هذا المشكل المتمثل في التمويل و الاقراض نتج عن عدة عوامل منها :

-العلاقة المتسمة بالعدوانية بين البنوك و المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الخاصة فالبنوك لا تجازف بتمويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الخاصة , و ذلك بحجة ضعف الضمانات التي تقدمها , و عدم اهمية المشاريع التي تطرحها اي عدم جدوى المشاريع اقتصاديا , و من جهة اخرى فان المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تهم البنوك بالبطء في الاجراءات .

-فرض على المؤسسات الصغيرة و المتوسطة معدلات فائدة كبيرة و تحجج البنوك في هذا بان التعامل مع هذه المؤسسات منها ما يعرضها الى مخاطر اكبر , و ان نسبة نجاح هذه المؤسسات ضئيلة , و بالتالي انعدام الضمانات التي ترضي و تطمئن المؤسسات المالية.

3- المعوقات المتعلقة بالاعمار الصناعي :

يجد المستثمر الجديد في معظم الاحيان صعوبة كبيرة في ايجاد المكان الدائم و المناسب لإقامة المؤسسة بسبب ارتفاع اسعار العقار او انعدامه او عدم ملائمته² .
ففي البلدان النامية لا تتولى الحكومات اقامة مناطق مهيأة خاصة لأغراض الصناعة مكتملة البنية التحتية , بالخدمات الاساسية لإقامة المؤسسات المعنية , و من ثم العبء الاكبر في تدبير المكان الملائم يقع على عاتق المستثمر نفسه , مما يتطلب منه تجميد جزء من رأسماله , و هذا بإضافة الى بعض الصعوبات الاخرى نذكر منها:

-طول مدة منح الاراضي (العقار) المخصصة للاستثمار .

¹ سعدان شياكي , معوقات تنمية و ترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر , مجلة العلوم الانسانية , جامعة محمد خيضر , بسكرة , العدد 11 , ماي 2007 , ص 189 .

² مبروكي رمضان . مرجع سابق . ص 79 .

-الرفض دون مبرر في كثير من الاحيان لعدد من الطلبات .

4-مشكل التسويق وشدة المنافسة :

تعاني المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من مشكلات التسويق على المستويين الداخلي والخارجي , ويرجع ذلك في الاساس الى المنافسة التي تواجهها هذه المؤسسات سواء من جانب المؤسسات الكبرى او من جانب السلع المستوردة الذي يترتب عليه ضيق حجم سوق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بسبب ضيق المنافسة التسويقية .

تتمثل اهم الصعوبات التي تواجهها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في هذا المجال فيما يلي :

-انخفاض الامكانيات المالية لهذه المؤسسة مما يؤدي الى ضعف الكفاءة التسويقية نتيجة لعدم قدرتها على توفير معلومات عن السوق المحلية والخارجية واذواق المستهلكين .

-عدم توفر الحوافز الكافية للمنتجات المحلية , مما يؤدي الى منافسة المنتجات المستوردة لمثيلاتها من المنتجات المحلية , وقيام بعض المؤسسات الاجنبية باتباع سياسة المزاومة لتوفير منتجاتها للأسواق المحلية بأسعار تقل من اسعار المنتج المحلي .مما يؤدي الى ضعف الموقف التنافسي للمؤسسات المحلية .

-افتقار المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للمهارات التسويقية . الامر الذي يجعلها تعتمد على الوسطاء في تسويق منتجاته .¹

ب/- المعوقات الداخلية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة .

1-مشكل نقص العمالة المؤهلة :

تعتبر المؤسسات الكبيرة اكثر جاذبية للعمالة المدربة والمؤهلة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة , ويرجع ذلك للأسباب التالية :

-فرص الترقية محدودة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عكس المؤسسات الكبيرة .

-وجود امتيازات وحوافز اكبر في المؤسسات الكبيرة .

-مخاطر الفشل والتوقف مرتفعة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة .

لهذه الاسباب وغيرها تفتقر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الى العمالة الفنية اضافة الى عدم ملاءمة نظم التدريب لمتطلبات التنمية في هذا القطاع .

¹شغيب اتشي .مرجع سابق ص 29 .

لذلك يضطر اصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الى توظيف عمالة غير ماهرة وتدريبهم اثناء العمل , غير انه كثيرا ما يترك العامل وظيفته بمجرد اتقان العمل و يتجه للانضمام للمؤسسات الكبيرة للاستفادة من مزاياها .

لذا تضطر المؤسسات الصغيرة بدرجة كبيرة و المتوسطة الى توظيف عمالة غير ماهرة باستمرار و تحمل مشاكل و اعباء تدريبهم , فضلا عن دفع مرتفعة لبعض التخصصات النادرة لضمان بقائها في العمل , كلها اسباب من شأنها تخفيض الانتاجية.¹

2-مشاكل نقص المعلومات و الخبرة التنظيمية : نجد ان المدير و ملاك المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في كثير من البلدان و خاصة النامية لا يدركون اهمية المعلومات و الادوات المحاسبية التي تساعد في التقييم و المرتبطة بالأداء و التوسعات و التجديد , ذلك لان مديري و ملاك هذه المؤسسات لا تمتد افاقهم لأكثر من شؤون نشاطهم و من ثم فان اي تغيير عما هو معروف لديهم يؤدي الى تعثر العمل و عدم القدرة على التصرف , فقد ترتفع و تنخفض الاسعار دون سبب معروف لديهم , كما قد يتعرضون الى احتكار الموردين بسبب نقص مستلزمات الانتاج دون التعرف على مصادر بديلة , كما يجهل الكثير من ملاك المؤسسات الصغيرة و المتوسطة كيفية التوسع في عمالية التسويق و فتح اسواق جديدة .

يمكن تحديد مشاكل نقص المعلومات على عدة مستويات و من اوجه مختلفة نوردتها فيما يلي :


-نقص المعلومات المتعلقة بالبيئة المحلية و الدولية , حيث يفتقر صاحب المؤسسات الى معلومات لا مفر منها لا تخاد قرار الاستثمار , و نذكر على سبيل المثال تقلبات الاسعار , و حجم القدرة الشرائية , و الامتيازات القانونية , و حجم العرض في سوق العمل و نوعية المنافسين الحاليين (المحليين و الاجنبيين) , المنافسين المحتملين .

فغياب المعلومات المذكورة يشكل خطرا يهدد وجود مؤسسات الصغيرة و المتوسطة , و يقف عائقا امام تنميتها , و يعمل على التقليل من دورها التنموي .

¹ بن ندير نصر الدين , دراسة استراتيجية للإبداع التكنولوجي في تكوين القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة , حالة الجزائر , اطروحة دكتوراه في علوم التسيير , كلية العلوم الاقتصادية التجارية و علوم التسيير , جامعة الجزائر , 2012, ص55.

الخلاصة :

إن أهمية قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تكمن في قدرة هذا القطاع على الإسهام الفعال في عملية التنمية وتحقيق مجموعة من الأهداف الاقتصادية والاجتماعية , منها دعم النمو الاقتصادي وتوفير فرص العمل , ومضاعفة القيمة المضافة للناتج المحلي للاقتصاد , وكذا تعزيز سياسات مكافحة البطالة والحد من الفقر وتكوين علاقات تشابك بين قطاعات الاقتصاد الوطني , إلى جانب تشجيع روح الابتكار وجذب الاستثمار الأجنبية واستغلال الموارد المحلية المتاحة , وتوزيع الأسواق وتطوير وتنمية الطاقات البشرية والتقنية المحروقات عن طريق غزو الأسواق الخارجية , وأكدت تجارب العديد من دول العالم المتقدمة منها والنامية على الدور الحيوي لقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق طفرة نوعية مهمة وكبيرة على المستويين الاقتصادي والاجتماعي في هذه الدول , وهذا رغم الصعوبات والعراقيل التي تشكل في الواقع عقبات في طريق تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة , بل وتهدد استمرارية وجودها أصلاً خاصة في ظل التحرب المتزايد للاقتصاد الوطني .



الفصل الثالث
دراسة حالة مؤسسة
اتصالات الجزائر

نظرا للظروف السائدة تعذر علينا انجاز الفصل التطبيقي وذلك بسبب الوضعية الوبائية covid 19 بحيث لم ي
لهذه المؤسسات ولهذا تطرقنا إلى دراسة حالة مؤسسة سابقة و دراسة الدور التحفيزي في تحسين أداء الأفراد في هذه المؤسسة .وهذا ما وجدنا في دراسة لعينة مؤسسة اتصالات الجزائر وارتأينا إلى استخلاص مجموعة من النتائج وفرضيات ألا وهي :

الفرضية الأولى : توجد علاقة بين التحفيز والأداء

دلت النتائج ا حصل عليها من الدراسة أن التحفيز يؤدي إلى أداء جيد ،أي أن العملية التحفيزية تؤثر في أداء الأ
ين مما يعكس رضاهم وأدائهم الذي يعمل على تطور ونجاح و سسة .وهنا التأكيد من وجود عالقة بين التحفيز وتحسين الأداء و من هنا نقول الفرضية صحيحة .

الفرضية الثانية : توجد علاقة بين الأداء وتحقيق أهداف المؤسسة

دلت النتائج المتحصل عليها من الدراسة أن الأداء الجيد يؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة بغية رفع مستوى أدائها من حيث تأثيرها في العامل نفسه إلى تحقيق رضاه وإشباع حاجاته المادية و المعنوية و من هنا ننبث صح

الفرضية الثالثة : توجد علاقة بين التحفيز وتحقيق أهداف المؤسسة

يز تي هـ
لي
في الأ
ك ب ك (ي ي عى
أدائه ي هـ بي) ك (ي ي عى
ترا لي (لى هـ ي هـ
صح

_ نتائج الدراسة :

ت لي
تي لي
- تهيئة ي
- ي ي لي
- تساهم لح في الإذ
- يساهم ي في

- يـ يز في يـ كـ في علمهم .
- يـ
- الألى رغبتهم في : تهـ كـ
- يـ بر يز بموجبها ير كـ : رغبتة في هـ مهامه لى وجه .
- لى الألى في نـ هـ لى
- لـ لـ لى ير الأله بـ
- لى هـ هـ هـ تهـ هـ هـ
- تـ يـ
- تـ الألى بأنه يـ هـ الألى لى الألى
- يـ تهـ لى
- التوصيات :**
- يـ في لـ : هذه لـ هـ يـ الإ .
- لـ : لى ترا .
- يـ يـ تشجيعهم لى : لـ الجماعي يـ
- يـ في تشجيعهم لى : في الألى الإ .
- بـ الألى يـ يـ يـ هـ
- الألى
- ترا لى الألى .
- في بـ يـ هـ : هـ فيه .
- ير يـ ير الألى كـ

الاقترحات :

- لجد في .
- لجد الاهد .
- لجد الاهد .



الخاتمة

على ضوء ما تطرقت إليه في دراستي لموضوع أثر الحوافز على أداء الأفراد توصلت إلى أن المؤسسة تسعى دائما لتحقيق الفعالية والمردودية العالية وذلك من خلال الإستخدام الأمثل والعقلاني لطاقتها البشرية وإمكاناتها المادية و لو استطاعت التحكم في إمكانياتها المادية فإن الأمر يختلف في الطاقات البشرية , فرغم توفرها الا أنه يصعب التحكم فيها نظرا لقابلية سلوكها للتغير على مر الزمن و ذلك لأن حاجات الإنسان كثيرة و درجة الإشباع فيها تختلف من إنسان إلى آخر , لهذا برإنسانا قد لا يثير الآخر. كما أنه على الرغم من أن الحوافز المادية أكثر انتشارا و استخدامها من طرف إدارة المؤسسات للتأثير على سلوك الأفراد ورفع مستوى أدائهم فإنه يجب ألا نهمل الدور الذي تلعبه الحوافز المعنوية في ذلك وهذا ما تمحور جوهر عملنا حوله .

زت ادارة الأعمال على الجوانب المادية في العملية الإنتاجية و العنصر البشري في السابق , التطورات الحديثة في الجوانب الإدارية , أصبح إلزاما على الإدارة الاهتمام بالعنصر البشري لأن نجاح أي مشروع يتوقف إلى حد كبير على مدى فاعلية و مهارة العاملين في إدارة اعمالهم ووظائفهم لأنه عنصر لا يمكن تجاهله و التقليل من شأنه .

حيث أن المؤسسة الاقتصادية تسعى لتعظيم الإيرادات و النمو المستمر و البقاء في المنافسة , إن هذه الأهداف لا يمكن أن تحققها المؤسسة دون مشاركة و مساهمة أفرادها , و إدراكها لهذه الحقيقة يجعلها تسعى لتوفير موارد بشرية كفؤه , سواء عند توظيفهم أو الحرص على تدريبهم و إكسابهم المهارات المختلفة بعد تعيينهم , بهدف تنمية قدراتهم لتحسين أدائهم . لكن تنمية قدراتهم لا تكفي لكي يعملوا بأقصى كفاءة ممكنة لهم , كفاءتهم تتوقف . إضافة إلى القدرات التي يتمتعون بها , على الرغبة في العمل . و الحافز هو الذي ينشط الحماس و الدافعية و الرغبة لديهم في العمل , مما ينعكس إيجابا على الأداء العام و زيادة الإنتاجية .

فسياسة التحفيز هي الأداة التي يمكن بواسطتها إحداث اندماج العاملين في المنظمة , معهم , كما ل بين أهدافهم و أهدافها , فالعنصر البشري الراضي , لا شك أن أداة سيكون جيدا



قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية:

• الكتب:

- 1- 2 نه : ن بير . 1979.
- 2- في الآ : نه : ن 1981
- 3- ه : : : الإ : 2001 2009 2010.
- 4- ه الآ : ه في : : والأفراد، بدون لج 2004 2003
- 5- ه " هي " ه " 2 لج ن ي الإ : 1985 1995 .
- 6- : ك : : الآ هي لج ن 1997.
- 7- : ب : الوليد، الإدارة لح : : ن ي الآ . 2008.
- 8- ب ير الإ لح : ه : ن ي الآ 2008
- 9- تر : : : 2010 .
- 10- لج ت ير : ه 2004.
- 11- الخبرات ه 1988.
12. أمهاينز، دافيد ه مربي، الإ الإ ترا ه الإ العامة الرياض 1990
- 13- الحوافز في ي : الإ : 56 . 1997.
- 14- ه : : " تراحي " 1 نه : بيروت . 2002 .
- 15- ي : : لح 1 للنشر، الأردن . 2006 .
- 16- البشرية، ديوان لج لج 2004 .

- 17 : 1 : لـج : 2004.
18. هـ تي : لـج : لـج : 1999.
- 19 : ير كـ هـ : لـج : 2001.
- 20 : : " : لـج : لـج : 2003,
- 21 : ير : لـج : " : 1 : لـج : لـج : 2000
- 22 : هـ : لـج : " : ترا جي " : 1 : لـج : لـج : 2003.
- 23- شحادة نظمي، : لـج : 1 : لـج : لـج : 2000.
- 24 : لـج هـ : لـج : لـج : لـج : 2011
- 25 : لـج : لـج : لـج : لـج : هـ .
26. الباقي،الاتجاهات لـج : لـج : لـج : لـج : لـج : 2008.
- 27 : لـج : لـج : 1 : لـج : لـج : 2010.
- 28 : لـج : لـج : لـج : لـج : 1995.
- 29 : لـج : لـج : لـج : لـج : 2،كليوبترا : لـج : لـج : 1990.
- 30 : لـج : لـج : لـج : لـج : لـج : لـج : 2007.

- 31- هج : ك 3 الخبرات هـ
ذ 2001.
- 32- لبي السلمي، إدارة الآ : الإ : غرب، القاهرة، 1985. 288.
- 33- لبي هـ ترا يز ب يز ي ن الإ :
51 2000.
- 34- لبي ب : ب : ن ي . 2007.
- 35- : الإ ل ح في 21 الإسلامي، الجزائر، 2006.
- 36- لبي ب : ب : " ترا جي " ن
الأ، 2005.
- 37- فبهي ب : ب : هـ . 1982.
- 38- يموسى، التطور هي هـ ن ي . 2003.
- 39- بي ذكره، 2010.
- 40- يرفي ي ي : ن 2010
- 41- ح ج ب : ب : 1 الإسكندرية ن 2006
- 42- ن ي ل ج
ل ج 1995
- 43- هـ ي : ب : 1 :
ي ي هـ 2013.
- 44- ب : الإ في ل ج هـ ،
2003.
- 45- ي ي ب : ب : يرا الا ل ج
ن 2010. 1 :

- 7- لي " ن الا ت في لـج " هـ الماجستير في لـج 01
ك لـج . 2016 / 2017 .
- 8- هـ وباللحبة " لـج هـ في ي ي " لـج هـ
الليسانس في الا . 2012 / 2013 .
- 9- هي وتأثيره لى الآ ي " لـج هـ
2014 .
- 10- هـ الوافي، التحفيز ي لـج هـ الماجستير في الا
" " ي . 2012 / 2013 .
- 11- : نزهية، التحفيز أثره لى لـج هـ
ير . 2006 / 2007 .
12. بشي ي في لـج هـ
الماجستير في : 2005 .
- 13- وأثره لى الآ لـج هـ الماجستير في
الا . 2003 .
- 14- لـج هـ في ي لـج هـ
ير لـج . 2008 / 2009 .
- 15- ي ي في لـج هـ
الماجستير في التسيير، جامعة لـج . 2008 / 2009 .
- 16- لـج هـ لى الآ لـج هـ في الا
الآ هـ ي لـج هـ الماجستير في الا
الآ هـ ي . 2010 .
- 17- لـج هـ في ي لـج هـ
الماجستير في لـج هـ
. 2005 / 2006 .

الشعبية ، مرسوم تنفيذي رقم 102-373 المتضمن إنشاء صندوق القروض للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة، الجريدة الرسمية، العدد 74، سنة 2002.

• منشورات :

1- الديوان الوطني للإحصاء ، البطالة و التشغيل، نشره حوصلة إحصائية 1962-2010

* المراجع باللغة الأجنبية:

1. Hodgett ,R.M.,(1948). « Modern Human Relation »,Irwin, New York, P.29 .

ملخص الدراسة

يعتبر موضوع الحوافز بأنواعها من قى الأه بها من قبل الباحثين مما تكنسيه في الراحة النفسية للفرد في نظامها التحفيزي وطيدة بين أنظمة التحفيز . وبالتالى تحسين الأ . اليوم جاهدة التنوع في أفرادها . حيث أثبتت عدة دراسات و نظريات سابقة أنه هناك عالقة الأ العاملين بها.

بحيث ثم تقسيم البحث إلى ثلاثة فصول ففي الفصل الأول تطرقنا إلى ماهية التحفيز و تطرقنا في الفصل الثاني إلى ماهية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و في الفصل الأخير ارتأينا إلى دراسة حالة سابقة بينت دور التحفيز في تحسين الأداء .

الكلمات المفتاحية : الحوافز , الأداء , الأفراد , المؤسسة الصغيرة و المتوسطة .

Le thème des motivations est devenu l'un des thèmes que les chercheurs des sciences sociale tiennent à traiter, vu l'importance de la motivation dans la construction du confort psychologique de l'être humain au sein de l'entreprise et améliorez ainsi la performance. Cela a inciter les entreprises s'efforcent aujourd'hui pour la diversification de leurs programmes de motivation, qui va répondre à l'aspiration de leurs membres en basant sur les précédentes recherches éthérisées, qui on prouve la relation étroite entre la motivation et la performance de son personnel.

De sorte que la recherche a été divisée en trois chapitres . dans le premier crédit .nous avons abordé la nature de la motivation .dans le deuxième crédit . nous avons abordé la nature des petites et moyennes entreprises . dans le dernier chapitre . nous avons examiné une étude de cas précédente qui a montré le rôle de la motivation dans l'amélioration des performance .

Mots clés: Motivation - performance- les individus- petites et moyenne entreprises .